

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**" Clima laboral y su relación con el salario emocional en  
los colaboradores del Hospital Militar Divisionario HMD III  
DE, Arequipa - 2023 "**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Dirección de Recursos Humanos

**Autor:**

Lic. Díaz Chirinos de Vilca, Yaqueline Sadith

**Docente Guía:**

Mgtr. Niquen Espejo, Christopher

**TACNA – PERÚ**

**2023**

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

## Índice de Contenidos

Índice de Tablas .....	ix
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Anexos .....	xii
Resumen .....	13
Abstract .....	14
Introducción .....	15
<b>Capítulo I: Antecedentes del estudio .....</b>	<b>17</b>
1.1. Título del Tema .....	17
1.2. Planteamiento del Problema .....	17
1.3. Objetivos de la Investigación.....	20
1.3.1. Objetivo general.....	20
1.3.2. Objetivos específicos.....	20
1.4. Metodología .....	21
1.4.1. Enfoque de la investigación .....	21
1.4.2. Alcance de la investigación .....	21
1.4.3. Procedimientos de recolección de datos.....	21
1.4.4. Procedimientos estadísticos.....	22
1.4.5. Análisis de datos .....	23
1.4.6. Consideraciones éticas .....	23
1.5. Justificación.....	23
1.5.1. Justificación teórica .....	23
1.5.2. Justificación metodológica .....	24
1.5.3. Justificación práctica .....	24

1.6. Definiciones.....	24
1.6.1.    Clima organizacional.....	24
1.6.2.    Salario emocional.....	25
1.6.3.    Estructura.....	25
1.6.4.    Responsabilidad.....	25
1.6.5.    Recompensa.....	25
1.6.6.    Desafíos.....	25
1.6.7.    Relaciones.....	26
1.6.8.    Estándares.....	26
1.6.9.    Apoyo.....	26
1.6.10.   Conflicto.....	26
1.6.11.   Identidad.....	27
1.6.12.   Retribución estándar.....	27
1.6.13.   Retribución por beneficios sociales.....	27
1.6.14.   Retribución de conciliación.....	27
1.6.15.   Retribución emocional.....	27
1.7. Alcances y Limitaciones:.....	28
1.7.1.    Alcances.....	28
1.7.2.    Limitaciones.....	28
<b>Capítulo II: Marco Teórico.....</b>	<b>30</b>
2.1. Conceptualización de variables.....	30
2.1.1.    Clima laboral.....	30
2.1.1.1.    Dimensiones.....	33
2.1.2.    Salario emocional.....	38

2.1.2.1. Tipos .....	44
2.1.2.2. Teorías.....	45
2.1.2.3. Retribución total (Total Rewards).....	47
2.1.2.4. Dimensiones .....	47
2.2. Importancia de las variables.....	49
2.2.1. Clima laboral.....	49
2.2.2. Salario emocional .....	51
2.3. Análisis comparativo .....	54
2.3.1. Bases teóricas del clima laboral .....	54
2.3.2. Bases teóricas del salario emocional.....	56
2.4. Análisis crítico .....	60
<b>Capítulo III: Marco Referencial .....</b>	<b>62</b>
3.1. Reseña histórica.....	62
3.1.1. Hospital Militar Divisionario de Arequipa .....	62
3.2. Filosofía organizacional.....	63
3.2.1. Misión .....	64
3.2.2. Visión.....	64
3.2.3. Valores .....	65
3.2.4. Principios.....	66
3.3. Diseño organizacional .....	66
3.3.1. Recursos .....	68
3.3.2. Infraestructura .....	68
3.4. Productos y/o servicios .....	69
3.5. Diagnóstico organizacional .....	70

3.5.1. Fortalezas.....	71
3.5.2. Oportunidades.....	71
3.5.3. Debilidades.....	72
3.5.4. Amenazas.....	72
3.5.5. Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO).....	73
3.5.6. Estrategias Fortalezas-Amenazas (FA).....	73
3.5.7. Estrategias Debilidades-Oportunidades (DO).....	74
3.5.8. Estrategias Debilidades-Amenazas (DA).....	74
<b>Capítulo IV: Resultados .....</b>	<b>75</b>
4.1. Marco metodológico.....	75
4.1.1. Tipo de investigación.....	75
4.1.2. Diseño de investigación.....	75
4.1.3. Población.....	76
4.1.4. Muestra.....	76
4.1.5. Instrumento.....	77
4.1.5.1. Validez y confiabilidad del instrumento .....	79
4.2. Resultados.....	82
4.2.1. Perfil del encuestado.....	82
4.2.2. Resultado de la variable clima laboral.....	84
4.2.3. Resultado de la dimensión estructura.....	86
4.2.4. Resultado de la dimensión responsabilidad.....	87
4.2.5. Resultado de la dimensión recompensa.....	88
4.2.6. Resultado de la dimensión riesgo.....	89
4.2.7. Resultado de la dimensión calor.....	90

4.2.8. Resultado de la dimensión apoyo.....	91
4.2.9. Resultado de la dimensión estándares de desempeño .....	92
4.2.10. Resultado de la dimensión conflicto .....	93
4.2.11. Resultado de la dimensión identidad.....	94
4.2.12. Clima laboral por edad.....	95
4.2.13. Clima laboral por sexo .....	96
4.2.14. Clima laboral por grado de instrucción .....	97
4.2.15. Clima laboral por áreas de trabajo.....	98
4.2.16. Clima laboral por antigüedad en la entidad .....	99
4.2.17. Resultado de la variable salario emocional .....	100
4.2.18. Resultado de la dimensión R. estándar .....	102
4.2.19. Resultado de la dimensión R. por beneficios sociales.....	103
4.2.20. Resultado de la dimensión R. de conciliación .....	104
4.2.21. Resultado de la dimensión R. emocional.....	105
4.2.22. Salario emocional por edad .....	106
4.2.23. Salario emocional por sexo .....	107
4.2.24. Salario emocional por grado de instrucción.....	108
4.2.25. Salario emocional por áreas de trabajo .....	109
4.2.26. Salario emocional por antigüedad en la entidad .....	110
4.2.27. Relación entre el clima laboral y el salario emocional .....	111
4.2.28. Resultado inferencial .....	112
4.2.28.1. Prueba de normalidad.....	112
<b>Capítulo V: Sugerencias .....</b>	<b>114</b>
5.1. Propuesta de mejora .....	114

5.1.1. Introducción .....	114
5.1.2. Antecedentes.....	114
5.1.3. Objetivos de la Propuesta.....	114
5.1.4. Justificación .....	115
5.1.5. Acciones y estrategias.....	116
5.1.6. Cronograma de ejecución.....	119
5.1.7. Evaluación y Monitoreo: .....	120
Conclusiones .....	123
Recomendaciones .....	124
Bibliografía.....	126
Anexos.....	132

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Bases teóricas del clima laboral</i> .....	54
<b>Tabla 2.</b> <i>Bases teóricas del salario emocional</i> .....	56
<b>Tabla 3.</b> <i>Matriz FODA</i> .....	70
<b>Tabla 4.</b> <i>Baremo de medición de la variable clima laboral</i> .....	78
<b>Tabla 5.</b> <i>Baremo de medición de la variable salario emocional</i> .....	79
<b>Tabla 6.</b> <i>Validación del cuestionario mixto</i> .....	80
<b>Tabla 7.</b> <i>Fiabilidad de la variable clima laboral</i> .....	80
<b>Tabla 8.</b> <i>Fiabilidad de dimensiones de la variable clima laboral</i> .....	81
<b>Tabla 9.</b> <i>Fiabilidad de la variable salario emocional</i> .....	81
<b>Tabla 10.</b> <i>Fiabilidad de dimensiones de la variable clima laboral</i> .....	81
<b>Tabla 11.</b> <i>Perfil sociodemográfico de los colaboradores</i> .....	82
<b>Tabla 12.</b> <i>Resultado de la variable clima laboral</i> .....	84
<b>Tabla 13.</b> <i>Resultado de la variable clima laboral por dimensiones</i> .....	85
<b>Tabla 14.</b> <i>Resultado de la dimensión estructura</i> .....	86
<b>Tabla 15.</b> <i>Resultado de la dimensión responsabilidad</i> .....	87
<b>Tabla 16.</b> <i>Resultado de la dimensión recompensa</i> .....	88
<b>Tabla 17.</b> <i>Resultado de la dimensión riesgo</i> .....	89
<b>Tabla 18.</b> <i>Resultado de la dimensión calor</i> .....	90
<b>Tabla 19.</b> <i>Resultado de la dimensión apoyo</i> .....	91
<b>Tabla 20.</b> <i>Resultado de la dimensión estándares de desempeño</i> .....	92
<b>Tabla 21.</b> <i>Resultado de la dimensión conflicto</i> .....	93
<b>Tabla 22.</b> <i>Resultado de la dimensión identidad</i> .....	94
<b>Tabla 23.</b> <i>Resultados del clima laboral por edad</i> .....	95

<b>Tabla 24.</b> <i>Resultados del clima laboral por sexo</i> .....	96
<b>Tabla 25.</b> <i>Resultados del clima laboral por grado de instrucción</i> .....	97
<b>Tabla 26.</b> <i>Resultados del clima laboral por áreas de trabajo</i> .....	98
<b>Tabla 27.</b> <i>Resultados del clima laboral por antigüedad en la entidad</i> .....	99
<b>Tabla 28.</b> <i>Resultado de la variable salario emocional</i> .....	100
<b>Tabla 29.</b> <i>Resultado de la variable salario emocional por dimensiones</i> .....	101
<b>Tabla 30.</b> <i>Resultado de la dimensión R. estándar</i> .....	102
<b>Tabla 31.</b> <i>Resultado de la dimensión R. por beneficios sociales</i> .....	103
<b>Tabla 32.</b> <i>Resultado de la dimensión R. de conciliación</i> .....	104
<b>Tabla 33.</b> <i>Resultado de la dimensión R. emocional</i> .....	105
<b>Tabla 34.</b> <i>Resultados del salario emocional por edad</i> .....	106
<b>Tabla 35.</b> <i>Resultados del salario emocional por sexo</i> .....	107
<b>Tabla 36.</b> <i>Resultados del salario emocional por grado de instrucción</i> .....	108
<b>Tabla 37.</b> <i>Resultados del salario emocional por áreas de trabajo</i> .....	109
<b>Tabla 38.</b> <i>Resultados del Salario emocional por antigüedad en la entidad</i> .....	110
<b>Tabla 39.</b> <i>Resultados de la relación entre el clima laboral y el salario emocional</i> ...	111
<b>Tabla 40.</b> <i>Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov</i> .....	112
<b>Tabla 41.</b> <i>Rho de Spearman</i> .....	112

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer</i> .....	33
<b>Figura 2.</b> <i>Necesidades cubiertas por un salario emocional</i> .....	41
<b>Figura 3.</b> <i>Directrices para cubrir necesidades</i> .....	42
<b>Figura 4.</b> <i>Conexión de las necesidades y retribuciones</i> .....	44
<b>Figura 5.</b> <i>Organigrama</i> .....	67
<b>Figura 6.</b> <i>Resultado de la variable clima laboral</i> .....	84
<b>Figura 7.</b> <i>Resultado de la variable clima laboral</i> .....	85
<b>Figura 8.</b> <i>Resultado de la dimensión estructura</i> .....	86
<b>Figura 9.</b> <i>Resultado de la dimensión responsabilidad</i> .....	87
<b>Figura 10.</b> <i>Resultado de la dimensión recompensa</i> .....	88
<b>Figura 11.</b> <i>Resultado de la dimensión riesgo</i> .....	89
<b>Figura 12.</b> <i>Resultado de la dimensión calor</i> .....	90
<b>Figura 13.</b> <i>Resultado de la dimensión apoyo</i> .....	91
<b>Figura 14.</b> <i>Resultado de la dimensión estándares de desempeño</i> .....	92
<b>Figura 15.</b> <i>Resultado de la dimensión conflicto</i> .....	93
<b>Figura 16.</b> <i>Resultado de la dimensión identidad</i> .....	94
<b>Figura 17.</b> <i>Resultado de la variable salario emocional</i> .....	100
<b>Figura 18.</b> <i>Resultado de la variable salario emocional por dimensiones</i> .....	101
<b>Figura 19.</b> <i>Resultado de la dimensión R. estándar</i> .....	102
<b>Figura 20.</b> <i>Resultado de la dimensión R. por beneficios sociales</i> .....	103
<b>Figura 21.</b> <i>Resultado de la dimensión R. de conciliación</i> .....	104
<b>Figura 22.</b> <i>Resultado de la dimensión R. emocional</i> .....	105

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1.</b> Matriz de consistencia .....	133
<b>Anexo 2.</b> Operacionalización de variables .....	134
<b>Anexo 3.</b> Instrumento.....	135
<b>Anexo 4.</b> Ficha técnica del instrumento .....	139
<b>Anexo 5.</b> Validación del instrumento.....	142
<b>Anexo 6.</b> Solicitud y autorización de realización de la investigación en la entidad .	148
<b>Anexo 7.</b> Personal civil y militar del Hospital Militar Divisionario III Arequipa .....	149
<b>Anexo 8.</b> Sistematización de datos.....	154

## Resumen

El trabajo de investigación se efectúa con el objetivo de determinar la relación entre el clima laboral y el salario emocional para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario III DE, Arequipa – 2023, el cual es un estudio de tipo aplicado, descriptivo, con un enfoque mixto, de diseño no experimental y transversal, con un alcance de nivel descriptivo y correlacional.

Se utilizó como instrumento un cuestionario mixto de tres partes, con datos sociodemográficos, escala de clima laboral de 53 ítems y escala de salario emocional de 20 ítems, que se aplicó a una muestra de 134 servidores públicos que laboran en el hospital.

Se concluyó que existe correlación significativa entre el clima laboral y el salario emocional, toda vez que el valor del estadístico Rho de Spearman tuvo un resultado de 0.025, es decir existe una correlación positiva baja entre las variables, asimismo, se evidencia una correlación evidente entre la percepción de las variables, ya que el clima laboral es catalogado como bueno, y el salario emocional muy insatisfactorio.

**Palabras clave:** Clima laboral, salario emocional, hospital militar.

### **Abstract**

The research work is carried out with the objective of determining the relationship between the work environment and the emotional salary for the collaborators of the Hospital Militar Divisionario III DE, Arequipa - 2023, which is an applied, descriptive study, with a mixed approach, non-experimental and transversal design, with a scope of descriptive and correlational level.

A three-part mixed questionnaire was used as an instrument, with sociodemographic data, a 53-item work environment scale and a 20-item emotional salary scale, which was applied to a sample of 134 public servants who work in the hospital.

It was concluded that there is a significant correlation between the work environment and the emotional salary, since the value of Spearman's Rho statistic had a result of 0.025, that is, there is a low positive correlation between the variables. Likewise, an obvious correlation is evident between the perception of the variables, since the work environment is classified as good, and the emotional salary is very unsatisfactory.

**Keywords:** Work environment, emotional salary, military hospital..

## Introducción

El entorno laboral y las condiciones en las que se trabaja, junto con los elementos que lo hacen satisfactorio, son esenciales para el progreso y avance de los profesionales de la salud. Para una entidad pública en este sector, conocer las actividades que generan satisfacción en el trabajo, identificar los problemas principales, las causas de descontento del personal y las áreas a mejorar resulta valioso. Además, comprender cómo las políticas, normativas y disposiciones de la entidad afectan al personal permite tomar decisiones para mantener, modificar, corregir o fortalecer esas políticas.

El Hospital Militar Divisionario de Arequipa, como entidad estatal bajo la convicción del cumplimiento de las políticas internas, es que se debe establecer la relación que existe entre el clima laboral y el salario emocional dentro de la institución, en aras de mejorar la calidad de atención de los usuarios.

Para facilitar la comprensión y asimilación de la investigación, se han estructurado cinco capítulos, organizados de la siguiente manera:

El Capítulo I de los antecedentes del estudio, se desarrolla el título del tema, planteamiento del problema, objetivos, metodología, justificación, definiciones, alcances y limitaciones, así como el cronograma de investigación.

El Capítulo II versa sobre el marco teórico, en donde se conceptualizan las variables clima laboral y salario emocional, asimismo, la importancia, análisis comparativo y crítico de las mismas.

En el Capítulo III se efectúa el marco referencial, por medio de la reseña histórica del hospital, la filosofía y el diseño organizacional, los productos y/o servicios que ofrece, y el diagnóstico organizacional.

El Capítulo IV titulado resultados, se desarrolla el marco metodológico utilizado, es decir, el tipo, enfoque, diseño, alcance, técnicas, instrumentos, población y muestra, asimismo se vislumbran los resultados obtenidos en la investigación, en tanto a las variables y sus dimensiones, para el cumplimiento de los objetivos.

El Capítulo V considerado como sugerencias, se efectúa la propuesta de mejora planteada por la autora, mediante acciones estratégicas adecuadas frente a los resultados obtenidos en la investigación.

Finalmente, se tienen las conclusiones a las que se llegó en la investigación, las recomendaciones dadas, la bibliografía consultada, y los anexos del estudio efectuado.

## **Capítulo I: Antecedentes del estudio**

### **1.1. Título del Tema**

Clima laboral y su relación con el salario emocional en los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa - 2023

### **1.2. Planteamiento del Problema**

La dinámica del sector de la salud demanda un personal altamente comprometido y motivado, cuya productividad y satisfacción se ven directamente influenciadas por el clima laboral y las percepciones asociadas al salario emocional. El Hospital Militar Divisionario, en su búsqueda por ofrecer servicios de salud de excelencia, enfrenta el desafío de equilibrar estas variables.

A nivel internacional, con el crecimiento del mercado donde las entidades en el mundo evalúan la percepción de los colaboradores del ambiente en que se desenvuelven, es importante considerar los lineamientos de estas evaluaciones, con el fin de mejorar otros aspectos dentro de la empresa. Es así que en los estudios de Deloitte (2019) muestran que los empleadores creen que sus trabajadores se encuentran muy satisfechos con el diseño laboral (49%), las prácticas laborales (42%), la tecnología proporcionada (38%), lo que se contradice con los resultados en cuanto a que alrededor del 85% los colaboradores a nivel mundial no se encuentran satisfechos con su puesto actual de trabajo.

A nivel latinoamericano, la situación no es ajena ante la demanda de la competitividad, es por ello que el tema del clima organizacional tiene igual atención por parte de las empresas, y la preocupación por la innovación e implementación de mecanismos de mejora y certificación en base a evaluaciones adecuadas, se convierte en un asunto de especial atención. Silva et al (2021) refieren que no importa

si las organizaciones son privadas o públicas, ya que las modificaciones en el ámbito empresarial siempre se van a dar, sobre todo cuando se trata de la administrar los recursos humanos, toda vez que, suele ser una actividad compleja, debido a que los RRHH vienen a ser el componente cambiante dentro de la empresa, por todo el aspecto psicológico que trae consigo, como la lealtad, satisfacción, entusiasmo y habilidades, los cuales van a influir en la productividad, competitividad, utilidad, imagen, calidad y resultados en diversos plazos. Es así que, si se trata de un buen ambiente de trabajo, va a permitir que se incremente la eficacia laboral, por el trabajo comprometido que se tendrá de los colaboradores.

A nivel nacional, la ocurrencia de la pandemia, hizo que el sistema sanitario mostrará las diversas deficiencias del sector en muchos aspectos, que obligó a muchas entidades tomar decisiones drásticas respecto a los colaboradores. Napán et al (2021) refieren que en esta crisis mundial el clima organizacional y el sistema salarial se constituyeron como los factores más importantes para incrementar el desempeño del trabajador, para que el proceso productivo continúe, manteniendo indicadores elevados de ganancias.

En Arequipa, Arias (2019) en su estudio resalta que de las empresas que fueron evaluadas, los colaboradores tienen una percepción de exigencia en su desempeño que es destacada a perfeccionar su autonomía laboral y calidad (89%), pero que no les brindan recompensas o importante apoyo para el cumplimiento de objetivos en la empresa (97%). De este modo, se puede vislumbrar que en la ciudad los trabajadores se encuentran disconformes. Además, el autor, refiere que la problemática radica en la mala conducción de la jefatura inmediata.

Según Tamayo et al (2017) el clima laboral es de suma importancia, también hacer referencia a la satisfacción laboral, debido a que se encuentran ligados, ya que

el primero va a repercutir en el comportamiento del trabajador, y va a devenir en un trabajo conjunto bajo la solidez y fortaleza para el cumplimiento de las metas empresariales. Asimismo, para que se pueda tener un ambiente adecuado, se va a requerir del esfuerzo y participación de cada nivel dentro de la empresa, pero será el intercambio comunicacional, uno de los elementos para que los empleadores puedan esforzarse en aras de buscar soluciones ante las dificultades y puedan proseguir con las actividades que les permiten estar dentro del mercado.

En el Hospital Militar Divisionario de Arequipa, se identifica una problemática significativa en relación con el clima laboral y su conexión intrínseca con el salario emocional del personal de salud. El clima laboral, vital en la eficiencia y bienestar de los trabajadores, se afecta por tensiones que incluyen impresiones de falta de reconocimiento, limitaciones en el desarrollo profesional y posiblemente una desalineación entre las expectativas del personal y las prácticas organizacionales.

La falta de intervenciones estratégicas para abordar la relación entre el clima laboral y el salario emocional puede llevar a consecuencias más graves en el futuro. Se anticipa un posible aumento rotativo del personal, una disminución en la calidad de atención hacia los pacientes y una pérdida de talento valioso, elementos que podrían afectar adversamente la reputación y la capacidad operativa del hospital a largo plazo.

El hospital se encuentra inmerso en una compleja dinámica laboral, donde la percepción del clima laboral y el salario emocional entre los trabajadores son aspectos cruciales. Una gestión efectiva del factor humano en el sector sanitario, es importante para el aseguramiento de una prestación sanitaria de calidad.

En este sentido, es menester mencionar la necesidad de realizar la investigación en la entidad, puesto que nos va a permitir conocer el estado del ambiente dentro de

uno de los entes sanitarios estatales en Arequipa, tomando en cuenta la repercusión del clima laboral y el salario emocional en la misma, para de este modo describir cada una de las dimensiones, en aras de mejorar la atención al personal de las organizaciones y por consiguiente, la productividad de la entidad, toda vez que el impacto de la globalización y la pandemia, han ocasionado una incidencia directa en el área operativa y administrativa.

Con este trabajo de investigación se obtendrá la información adecuada para tomar diversas acciones estratégicas en el hospital. Las recomendaciones específicas derivadas del estudio podrían incluir políticas de reconocimiento, programas de desarrollo profesional y ajustes en las prácticas salariales, todo diseñado para mejorar el clima laboral y aumentar la retención del personal.

La mejora en el clima laboral y el salario emocional no solo beneficiará al personal y la institución, sino que impacta directamente en la atención médica brindada a la comunidad. Un personal más comprometido y satisfecho probablemente ofrecerá un servicio de mayor calidad, generando situaciones positivas en el bienestar sanitario de los pacientes que se atiendan en el hospital.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Determinar la relación entre el clima laboral y el salario emocional para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario III DE, Arequipa – 2023.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Describir el clima laboral para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario III DE, Arequipa – 2023.

- Determinar el nivel de salario emocional para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario III DE, Arequipa – 2023.

## **1.4. Metodología**

### **1.4.1. Enfoque de la investigación**

El estudio tiene un enfoque mixto, que para Hernández et al (2016) un enfoque mixto deviene de integrar de modo sistemático el método cuali y cuantitativo para que la observación fenomenológica sea mucho más completa. Por ello, enfoque mixto del estudio será cualitativo, ya que se brindarán los conocimientos necesarios en cuanto a características sociales, analizando el contexto del clima laboral y el salario emocional dentro del hospital; y cuantitativa, ya que se calcularán índices sobre bases porcentuales, en los datos obtenidos en el estudio.

### **1.4.2. Alcance de la investigación**

El estudio tiene un alcance de nivel descriptivo y correlacional, para Moreno (2014) un estudio es descriptivo, ya que busca el desarrollo fiel de una representación de determinado fenómeno, midiendo conceptos o variables para realizar las especificaciones de principales propiedades de personas o fenómenos que se encuentren siendo analizados. Además, es correlacional, ya que su pretensión es la medición del grado de correlatividad y la interacción de más de dos variables, ya que se efectúa la descripción y relación de las variables, clima laboral y salario emocional.

### **1.4.3. Procedimientos de recolección de datos**

- La elección del instrumento, se ha realizado luego de la revisión de la literatura, los cuales demuestran la idoneidad del Cuestionario de Litwin y Stringer de 1968, que fue modificado por Echezuria y Rivas (2001), y el Cuestionario desarrollado por Pullupaxi (2014), los cuales tuvieron

un grado de confiabilidad del Alpha de Crombach de 0.83 y 0.90 respectivamente. Así mismo, se incluyeron preguntas sociodemográficas, a fin de tener un mejor diagnóstico de la investigación.

- Para la obtención de la autorización del Hospital, para realizar la investigación en las instalaciones de la misma, se presentó al director, a través de una solicitud.
- La validación del instrumento se realizó con tres expertos, para que puedan darle la validez que exige la Universidad.
- En cuanto a la coordinación y aplicación, se ha identificado la población a estudiar, es así que se explicaron los objetivos de la investigación, para de este modo se logre con su intervención colaborativa, además, se efectuó un formulario digital a través de Google.
- Para recabar los datos, se efectuó la recopilación a través de la aplicación del cuestionario, que se aplicó con la guía y supervisión de la investigadora en fechas determinadas, a fin de no irrumpir con las normales actividades de la entidad.

#### **1.4.4. Procedimientos estadísticos**

- El procesamiento de la información, concluidos los cuestionarios, se elaboró la base de datos en los programas IBM SPSS y Excel, además del análisis estadístico de los mismos.
- Para cumplir con el objetivo principal del trabajo de investigación, se utilizó la prueba de Spearman, acorde a los resultados de la prueba de normalidad obtenidos.

#### **1.4.5. Análisis de datos**

Luego de haber recolectado los datos, se presentan los resultados en tablas y gráficos, puesto que se ha realizado el procesamiento de la información en la base de datos en el programa IBM SPSS versión 25, con el apoyo del programa Excel 2019, además del análisis estadístico de los mismos.

#### **1.4.6. Consideraciones éticas**

El estudio contiene consideraciones éticas para la ejecución de la investigación, es por ello que se ha solicitado la autorización del hospital para recoger los datos suficientes que puedan reforzar la elaboración del mismo, mediante datos fidedignos, sin que de alguna manera se pueda dañar su imagen y buena reputación.

La investigación considera aspectos éticos para proteger los datos que brinden los colaboradores, teniendo criterios como el manejo de confidencialidad, ya que la información de los resultados se manejó exclusivamente con fines académicos, y la divulgación de los resultados serán un aporte fidedigno del trabajo realizado.

La investigación tiene consideración del respeto a la propiedad intelectual, es por ello, que se ha citado a todo aquello que no es de autoría propia de la autora, conforme lo dispone el D.L. N° 822, sobre los derechos de autor.

Finalmente, se considera que los resultados mostrados, son reales, ya que se aplicó a una población real en un contexto idóneo para la investigación.

### **1.5. Justificación**

#### **1.5.1. Justificación teórica**

Esta investigación conlleva una justificación teórica, debido a la relevancia que tiene, ya que permite dar un aporte teórico respecto al clima organizacional y el salario

emocional en cuanto a las decisiones estratégicas empresariales, a través de información objetiva, aceptada y válida, con la finalidad que otros investigadores o entidades revisen la documentación plasmada en la investigación.

### **1.5.2. Justificación metodológica**

El estudio se justifica metodológicamente, ya que para alcanzar los objetivos propuestos, se siguió un procedimiento metodológico, sistematizado y ordenado, que requiere una investigación científica, siguiendo los lineamientos para su desarrollo; así mismo con el uso de técnicas de una investigación mixta, las cuales serán debidamente validadas por expertos, que se orientan al análisis del clima organizacional y el salario emocional, que servirá como soporte para investigaciones que se realicen en el futuro de acuerdo al tema planteado.

### **1.5.3. Justificación práctica**

Tiene una justificación práctica, puesto que permite brindar soluciones efectivas para el tratamiento de los colaboradores en el Hospital Divisionario de Arequipa, mediante una adecuada percepción del clima organizacional y el salario emocional en el hospital, a través del conocimiento que se tenga con los resultados que se obtengan de las dimensiones que se estudien, con un diagnóstico que permite conocer los procesos internos de la empresa.

## **1.6. Definiciones**

### **1.6.1. Clima organizacional**

Propiedad o cualidad que se tiene dentro de un entorno laboral, que van a experimentar o percibir quienes conforman la organización, teniendo un dominio directo en la conducta de los trabajadores. Cabe indicar que el aumento de la competitividad empresarial, debido a la globalización, genera interés para mantener

una motivación y satisfacción en los empleados, por ello las estrategias deben estar dirigidas al clima organizacional (Chiavenato, 2000).

### **1.6.2. Salario emocional**

Viene a ser cualquier contraprestación, retribución y compensación no mercantil que va a recibir un trabajador a cambio de la aportación de su labor que pueda hacer, la cual motivará al colaborador para generar una mejor conceptualización de la organización en la que labora (Gay, 2008).

### **1.6.3. Estructura**

La dimensión de estructura va a englobar además de lo mencionado anteriormente los niveles de jerarquía, es así que esta estructura, será condicionante para que los colaboradores perciban el ambiente dentro de la entidad (ESAN, 2015).

### **1.6.4. Responsabilidad**

La dimensión de responsabilidad, se conoce como “empowerment”, la cual se encuentra referida a la autonomía que tienen los colaboradores para realizar sus actividades, por lo tanto, se debe valorar la supervisión realizada, así como los desafíos que se presentan en las actividades, y el resultado que se encuentra comprometido (ESAN, 2015).

### **1.6.5. Recompensa**

Para Sandoval (2004) es un método utilizado para motivar a los empleados basado en el aspecto monetario y la posibilidad de promoción.

### **1.6.6. Desafíos**

Marín (2003) indica que esta dimensión va a corresponder al sentir que tengan todos los colaboradores que conforman la empresa, respecto a los retos impuestos

en las labores encomendadas, por tanto, viene a ser la medida que las organizaciones promueven para aceptar los riesgos que se calculan para lograr los objetivos empresariales.

#### **1.6.7. Relaciones**

Son percepciones de los trabajadores organizacionales sobre las buenas relaciones y el ambiente agradable de trabajo los miembros superiores o inferiores de la empresa (Sotelo et al, 2012).

#### **1.6.8. Estándares**

Los estándares de desempeño hacen referencia a lo que perciben los trabajadores, en cuanto a los parámetros que establecen las organizaciones, en cuanto al rendimiento, con exigencias coherentes y razonables, se percibirá equidad y justicia (ESAN, 2015).

#### **1.6.9. Apoyo**

Dicha dimensión está referida a los niveles de asistencia que los empleados observan en el trabajo y en el apoyo material y humano que reciben de la organización (Sandoval, 2004).

#### **1.6.10. Conflicto**

Noboa (2007) refiere que los conflictos van a ser inherentes en todas las organizaciones, por lo que manejarlas resulta importante para el éxito y permanencia del mismo, es así que la vivencia de dichos conflictos y el manejo de la tolerancia son fundamentales, ya que es el grado de aceptación que tendrán los individuos pertenecientes a las organizaciones en tanto a las opiniones que podrían discrepar, así como la actuación para prevenir dichos conflictos.

### **1.6.11. Identidad**

Según Sotelo et al (2012) indican que la identidad el sentido de pertenencia del colaborador a la empresa. Es importante en la medida que es la alineación e identificación que se tiene con la organización. Es decir, viene a ser la idea de ser solidario para poder compartir no solamente herramientas, sino también la misión empresarial.

### **1.6.12. Retribución estándar**

Gonzáles (2010) hace referencia que es aquella que engloba las áreas del paquete de retribución particular en situaciones concretas, como beneficios fiscales, matrimonios, nacimientos, etc.

### **1.6.13. Retribución por beneficios sociales**

Gonzáles (2010) indica que es un beneficio mucho más directo que conlleva un costo indirecto en las organizaciones, los que relacionan a los seguros de salud, vida, y formación de empleabilidad.

### **1.6.14. Retribución de conciliación**

Gonzáles (2010) refiere que son criterios que se consideran dentro de la nómina, considerado como un aumento salarial como resultado emocional, como la reducción de jornadas, teletrabajo, formación profesional, etc.

### **1.6.15. Retribución emocional**

Gonzáles (2010) indica que es el beneficio que los empresarios disponen hacia sus colaboradores para tener un impacto salarial, a manera de motivarlos.

## **1.7. Alcances y Limitaciones:**

### **1.7.1. Alcances**

El estudio se centra en el Hospital Divisionario de Arequipa, el cual se encuentra ubicado en el distrito de Mariano Melgar en Arequipa. Además, la investigación se conforma por los colaboradores que se encuentran laborando en el hospital.

### **1.7.2. Limitaciones**

Dentro de las limitaciones, se presentaron:

- Limitación metodológica en cuanto a la duración para resolver los cuestionarios, los cuales tienen un tiempo determinado por los autores, la digitalización del cuestionario en Google Formularios, determinando una falta de familiaridad con el mismo, y accesibilidad limitada de los participantes, debido a la época de vacaciones. Es así que se optó por establecer un horario fijo, previa autorización del hospital, para ejecutar la encuesta hacia los trabajadores, o en su defecto, llamar a los colaboradores en un horario determinado y realizar las preguntas, con ello, se logró cubrir la muestra de 134 encuestados dentro del hospital.
- Demora en la autorización para recabar información de la entidad, así como la aplicación del instrumento. Por lo que se optó por agilizar los trámites internos para una pronta respuesta por parte de los encargados, coordinando constantemente con el director y jefe de recursos humanos para recabar la información necesaria para la presente investigación.
- Sesgo en los colaboradores en cuanto a sus respuestas, debido a la necesidad de actuación positiva frente a la entidad. Por lo que se optó por

explicar los objetivos, la confidencialidad del mismo, para que no puedan sentir presión alguna.

En este sentido, se considera que las limitaciones mencionadas, no han impedido que se logren los objetivos planteados, por lo tanto, no fueron significativas, puesto que las estrategias utilizadas, permitieron el desarrollo normal de la investigación, superando todo tipo de dificultad.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Conceptualización de variables

#### 2.1.1. Clima laboral

Para Brunet (2002) no es reciente el tema del clima laboral, ya que son muchas las investigaciones que se han realizado al respecto, pero es necesario que se formen nuevos conocimientos basados en discusiones con sustento de lo que se indica. Por lo tanto, esta variable debe tener especial tratamiento por parte de las entidades e investigadores, en la medida de influencia que tiene en la conducta de los individuos, afectando la adaptabilidad, evolución y desarrollo en el contexto en que se desenvuelven.

Gilmer y Forenhand citados por Furnham (2001) describen a esta variable como el conjunto de caracteres distintivos de las organizaciones, que va a mantenerse a través del tiempo, además que va a influir en la conducta de los involucrados, básicamente, viene a ser la personalidad de la empresa. Cabe indicar que el ambiente puede traer consigo un impacto positivo o negativo, debido a las modificaciones que se tengan en la empresa, es así que, tendrá una repercusión en los servidores, que puede generar agrado o desagrado, incidiendo en el cumplimiento de metas organizacionales.

Por otra parte, Litwin y Stringer citados por García (2007) definen como aquella característica que puede ser continua, definida como el ambiente dentro de la organización, que es experimentado por los recursos humanos de la misma, ya que va a influir de modo directo en su conducta (pág. 145). Son diversas dimensiones que se ven involucradas en este proceso de adaptación a dicho entorno, por lo tanto, es

necesario que los empleadores consideren dichas dimensiones para brindar al trabajador herramientas de un buen ambiente.

Para Martin (2000) el clima organizacional va a constituirse como un factor facilitador y determinante del proceso de organización y gestión, asimismo de cambio e innovación. Por lo tanto, es importante que el administrador pueda identificar este aspecto de suma importancia dentro de la empresa, a fin de mejorar continuamente.

Ahora, es menester indicar la definición que brinda García (2007) quien refiere que viene a ser el resultado de toda percepción global que tienen los seres humanos en cuanto al medio dentro de su centro laboral, es decir, se constituye como el efecto de las interacciones que tienen las personas en base a los incentivos que le brinda la empresa, así como la expectativa que pueda despertar esta relación, es así que se integra por características de la misma empresa, las cuales la describirán y diferenciarán del resto de organizaciones (pág. 159). Por lo tanto, esta situación que experimentan los miembros puede ser medible mediante la aplicación de instrumentos que permitan conocer lo que perciben los trabajadores.

Rodríguez (2016) indica que actualmente el clima es un factor crucial de cualquier organización, sin importar el tamaño que estas tengan, ya que se le considera como imprescindible, toda vez que mediante éste se va a poder hacer el detalle de la consciencia que tienen los individuos del contexto laboral, satisfacción, desempeño y productividad (pág. 45). Como indica el autor, al constituirse en un elemento fundamental dentro de la organización, la influencia que tenga va a ser positiva en la medida que se consideren como beneficios la satisfacción de las necesidades del trabajador dentro de la organización.

En esa misma línea Chiavenato (2000) refiere que las facultades positivas que puedan desprenderse del ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores,

será positiva cuando se proporcionen herramientas y situaciones que satisfagan todo lo necesario para la formación del trabajador dentro de la empresa, pero si no sucede de este modo, se convertirá en una situación negativa (pág. 10). Por lo tanto, es necesario que las organizaciones efectúen inversiones en recursos humanos, con el fin de lograr un incremento en la productividad de los procesos de los servicios que brindan.

De lo indicado anteriormente, se puede vislumbrar que existe infinidad de definiciones respecto a esta variable, es así que se puede decir que el clima organizacional se compone de la percepción del trabajador respecto a todo lo relacionado a la empresa, lo que va a tener una repercusión positiva o negativa en la conducta de éste para que pueda desenvolverse en las funciones encomendadas.

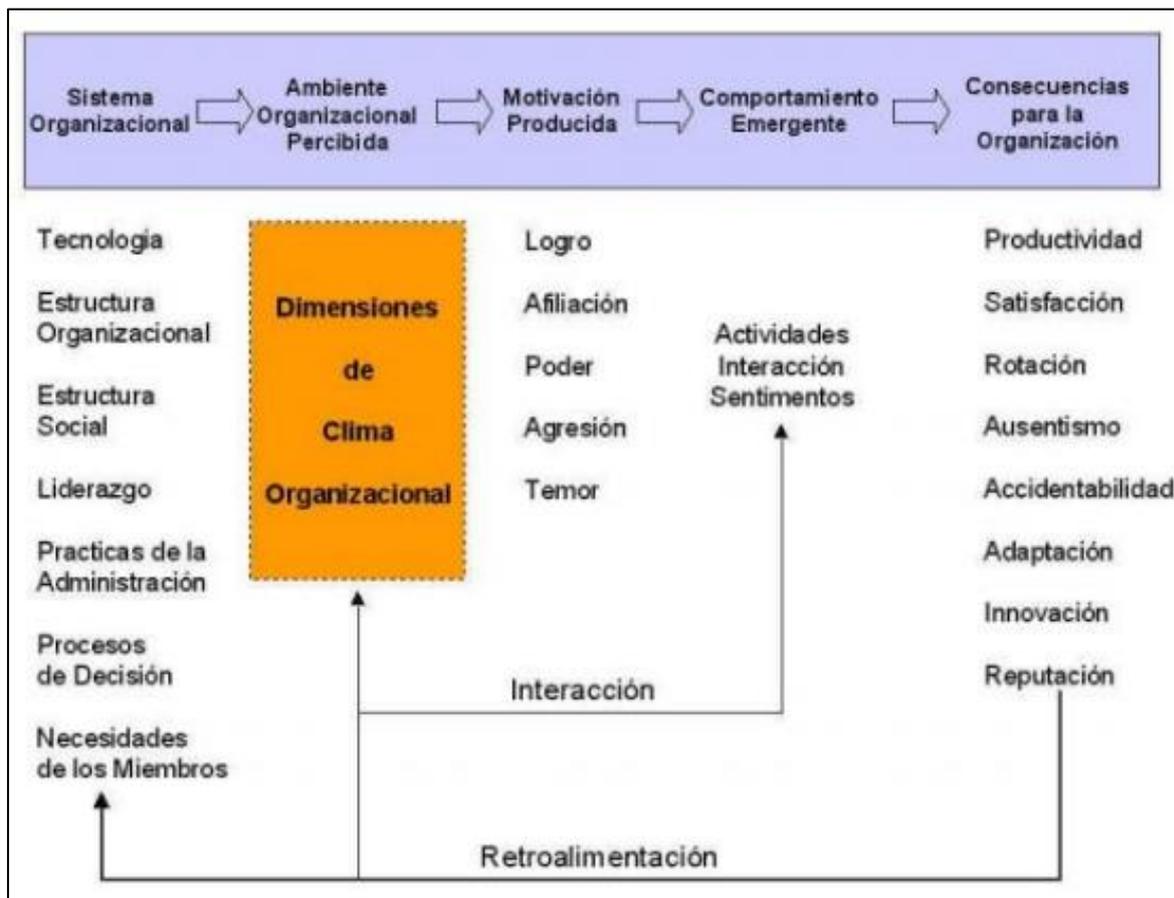
Si bien es cierto que se establecen diversas concepciones respecto al clima organizacional, se entiende que se refiere al medio interno (variables y factores internos de la empresa), mas no se trata del entorno. Por ello, Rodríguez (2015) menciona que existen ciertas variables que van a afectar el comportamiento de los trabajadores, así tenemos del ambiente físico (maquinarias, contaminación, calor, ruido, etc.), estructurales (jerarquía, estructura, tamaño de la empresa, etc.), ambiente social (conflictos, cooperación, compañerismo, comunicación, etc.), personales (expectativas, motivación, metas, aptitudes, actitudes, etc.), del comportamiento de la organización (productividad, estrés, rotación, satisfacción, etc.).

Litwin y Stringer (1968) propusieron el modelo desde una perspectiva en donde el clima organizacional, será como una especie de filtro para cada una de las dimensiones, lo cual va a repercutir en el modo que se motiva al trabajador en la organización a estudiar, es así que el comportamiento tendrá diversas consecuencias,

en tanto a la accidentabilidad, productividad, adaptación, rendimiento, satisfacción, entre otras, que serán positivas o negativas, de acuerdo a lo que se perciba.

**Figura 1**

*Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer*



**Nota:** En la figura se vislumbra el modelo del clima organizacional con las dimensiones del mismo. Fuente: Goncalves (2000)

El modelo de la Figura 2, se acepta y utiliza para comprender la funcionalidad del clima dentro de las organizaciones, puesto que no abarca elementos de estructura, sino que también comportamiento y proceso individual presentados en el trabajo.

### **2.1.1.1. Dimensiones**

Litwin y Stringer son los autores que propusieron y definieron las dimensiones del clima organizacional, las cuales permiten analizar el ambiente que existe dentro

de la organización a través de la percepción de los trabajadores (García, 2007). Para efectos de la investigación, se consideran cinco de las nueve dimensiones, las cuales se definen de la siguiente manera:

### **A. Estructura**

Sotelo et al (2012) indican que la estructura se encuentra contenida en las limitaciones que pueden tener para efectuar las labores dentro del centro laboral, es decir, los trámites, procedimientos, reglas, etc. En este aspecto se mide la burocracia organizada que permita al trabajador desenvolverse adecuadamente.

Para Sandoval (2004) la estructura contiene las políticas, consignas y directrices emitidas por el área administrativa de las organizaciones, que serán documentos que afecten de modo directo el modo de realizar una determinada acción dentro del cargo que se tiene.

La dimensión de estructura va a englobar además de lo mencionado anteriormente los niveles de jerarquía, es así que esta estructura, será condicionante para que los trabajadores perciban el ambiente dentro de la empresa (ESAN, 2015).

### **B. Responsabilidad**

Para Sotelo et al (2012) viene a ser la percepción que tienen los colaboradores respecto a la autonomía que tienen en sus centros de trabajo, el cual se refleja en el compromiso en realizar sus tareas y obligaciones.

Para Sánchez y Silva (2010) refieren que la responsabilidad depende del entrenamiento que le brinda la organización, para que tome disposiciones convenientes en sus operaciones, es así que pueda sentirse su propio patrón con el paso del tiempo.

La dimensión de responsabilidad, se conoce como “empowerment”, la cual se encuentra referida a la autonomía que tienen los trabajadores para realizar sus actividades, por lo tanto, se debe valorar la supervisión realizada, así como los desafíos que se presentan en las actividades, y el resultado que se encuentra comprometido (ESAN, 2015).

### **C. Recompensa.**

Sotelo et al (2012) refieren que las recompensas se perciben por parte de los trabajadores como aquella situación que ha devenido por haber ejecutado de manera correcta las actividades acorde a sus funciones. Cabe indicar que dicha medida que realiza la empresa, puede ser positiva o negativa, es así que se le puede compensar o sancionar al servidor, es así que la manera en que se realice, repercutirá en la conducta del trabajador.

Para Sandoval (2004) es un método utilizado para motivar a los empleados basado en el aspecto monetario y la posibilidad de promoción.

Incluye las percepciones de los colaboradores sobre las recompensas que reciben en función de sus esfuerzos. Necesita establecer recompensas que van más allá de los sueldos equitativos, abarcando estímulos complementarios (no obligatoriamente financieros) con el propósito de impulsar un mejor rendimiento en los empleados (ESAN, 2015).

### **D. Riesgo**

Marín (2003) indica que esta dimensión va a corresponder al sentimiento que tengan todos los miembros que conforman la organización, respecto a los desafíos impuestos en las labores encomendadas, por tanto, viene a ser la medida que las

organizaciones promueven para aceptar los riesgos que se calculan para lograr los objetivos empresariales.

Para Sandoval (2004) tomar disposiciones adecuadas se refiere al desafío que se enfrenta en diferentes circunstancias laborales a medida que se presentan.

El riesgo o desafío enfocará el control de los individuos sobre los procesos productivos, sean servicios o bienes, siendo de suma importancia para generar una sana competitividad (ESAN, 2015).

#### **E. Calor.**

Son percepciones de los colaboradores organizacionales sobre la existencia de un ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones sociales entre los miembros superiores o inferiores de la empresa (Sotelo et al, 2012).

Se trata del tipo de amistades y medio social observadas dentro de la organización (Sandoval, 2004)

El buen trato, la colaboración y el respeto son los que determinan en la dimensión la incidencia en la productividad y la creación de un ambiente agradable (ESAN, 2015).

#### **F. Estándares de desempeño**

Acosta y Venegas (2010) indican que viene a ser el énfasis que ponen las organizaciones respecto a las normas del rendimiento de los trabajadores, es así que se va a referir a la importancia de la percepción de las metas explícitas e implícitas, así mismo, aquellas normas que se tengan respecto al desempeño.

Para Marín (2003) la gerencia de las organizaciones que posean expectativas para lograr algo a corto plazo, afectará directamente al nivel de excelencia que se

alcance por el área de supervisión, puesto que la motivación disminuye a mayor exigencia, a menos que pueda implicar algún reconocimiento de poder y control.

Los estándares de desempeño hacen referencia a lo que perciben los trabajadores, en cuanto a los parámetros que establecen las organizaciones, en cuanto al rendimiento, con exigencias coherentes y razonables, se percibirá equidad y justicia (ESAN, 2015).

### **G. Apoyo.**

Noboa (2007) refiere que los colaboradores, directores y otros miembros del personal sentirán la ayuda en trabajos conjuntos. Destaca la colaboración y respaldo entre los integrantes de la misma entidad organizativa.

Dicha dimensión está referida a los niveles de asistencia que los empleados observan en el trabajo y en el apoyo material y humano que reciben de la organización (Sandoval, 2004)

Si bien comparte semejanzas con las dimensiones anteriores, esta dimensión principalmente tiene un enfoque en la ayuda oportuna y la existencia de una cohesión de equipo que ayuda a alcanzar las metas del grupo (ESAN, 2015).

### **H. Conflicto**

Noboa (2007) refiere que los conflictos van a ser inherentes en todas las organizaciones, por lo que manejarlas resulta importante para el éxito y permanencia del mismo, es así que la vivencia de dichos conflictos y el manejo de la tolerancia son fundamentales, ya que es el grado de aceptación que tendrán los individuos pertenecientes a las organizaciones en tanto a las opiniones que podrían discrepar, así como la actuación para prevenir dichos conflictos.

Para Sandoval (2004) la tolerancia al conflicto viene a ser la confianza que los trabajadores ponen en las organizaciones, así como la manera en que pueden asimilar sin riesgos las opiniones divergentes que puedan existir.

Es así que los conflictos serán las reacciones ante las crisis, es decir, la forma en que los superiores puedan enfrentar las dificultades y problemas, manejando discrepancias e influyendo en las opiniones de los trabajadores (ESAN, 2015).

### **I. Identidad.**

Según Sotelo et al (2012) indica que la identidad el sentido de pertenencia del colaborador a la organización. Es importante en la medida que es la alineación e identificación que se tiene con la organización. Es decir, viene a ser la idea de ser solidario para poder compartir no solamente herramientas, sino también la misión empresarial

Lo que va a evocar es el sentido de pertenecer a la empresa, es así que esta dimensión indicará el grado de involucramiento de los trabajadores hacia los objetivos organizacionales, es decir, el orgullo que sentirán al ser parte de la empresa (ESAN, 2015)

Va a representar el entorno en donde los trabajadores se orientarán en la empresa, a través de la adquisición de seguridad de pertenecer a un lugar en donde pueden desarrollarse (Sandoval, 2004).

#### **2.1.2. Salario emocional**

Para Gay (2008) el término salario se utiliza para establecer vínculos entre lo que se recibe como compensación y la relación correspondiente, así como para resaltar la importancia de la regularidad, equidad y reciprocidad en este intercambio. Además, se describe como emocional debido a su dependencia en la satisfacción

individual, que se basa en las necesidades laborales o personales, siendo crucial atender algunos de estos motivos internos para alcanzar la satisfacción.

Dicho de otro modo, esta expresión abarca todas las maneras de reconocimiento, retorno o intercambio que recibe un trabajador, además del dinero, como resultado de su contribución laboral.

El salario emocional representa una forma de compensación que impulsa enormemente la motivación de los empleados y contribuye a una percepción más positiva organizacional. Por este motivo, resulta fundamental que los trabajadores no limiten su enfoque únicamente a ofrecer un aumento salarial, sino que consideren otorgar beneficios o reconocimientos que los trabajadores valoren como más significativos que un incremento de sueldo.

Por su parte, Cuartas (2015) refiere que el salario representa la compensación primaria y regular que un empleado recibe por su trabajo. Esta definición no se limita únicamente a los pagos fijos o variables, sino que abarca también los beneficios no monetarios proporcionados por la empresa, que constituyen lo que se conoce como salario emocional.

Temple (2007) menciona que los motivos no relacionados con dinero por lo que alguien trabaja feliz son fundamentales para que se sientan cómodos, comprometidos y en sintonía con sus roles laborales respectivos.

De la misma forma, Poelmans (2006) asevera que el salario emocional abarca las compensaciones no financieras proporcionadas por la empresa al empleado, las cuales enriquecen el salario convencional mediante estrategias innovadoras diseñadas para satisfacer las demandas actuales de las personas.

Para Gonzáles et al (2018) se refiere a todas las compensaciones no financieras que un empleado recibe para ayudarlo a satisfacer sus necesidades a nivel personal y familiar. Estas no se expresan en términos monetarios, pero tienen un impacto simbólico significativo en una vida de calidad.

Igualmente, el salario emocional impacta en la productividad y el bienestar del empleado. Esto se debe a que esté más relacionado con aspectos como la satisfacción de necesidades, la realización personal y el reconocimiento, en comparación con el salario monetario o las condiciones laborales, que tienen menos influencia en estos aspectos.

Por tanto, el salario emocional se ha vuelto más importante debido a la necesidad de incorporar esta práctica en la administración de la gestión de personal en un entorno altamente competitivo.

Como señala Varela (2013) el personal de una empresa o entidad constituye una clave de ventaja competitiva. Contar con empleados que estén bien capacitados, comprometidos y motivados resulta esencial para el triunfo de la empresa.

Peñalver (2018) indica que las empresas que integran el salario emocional en la administración de su personal deben asegurarse de cubrir estas demandas de los empleados: armonía entre vida personal y profesional, salud mental y desarrollo en el ámbito laboral

## Figura 2

### *Necesidades cubiertas por un salario emocional*



**Nota:** La figura muestra las necesidades que se cubren por un salario emocional.

Fuente: Peñalver (2018)

De lo observado en la Figura 2, el aspecto emocional del salario debe abordar la necesidad de mantener un balance entre lo personal y laboral. Es así que, las empresas pueden proporcionar flexibilidad a sus empleados, ofreciendo horarios que les permitan trabajar tanto dentro como fuera de la oficina.

Esto implica un cambio hacia una cultura de gestión de personal centrada en la confianza y el logro de objetivos, ya que la productividad no se garantiza simplemente trabajando en un horario estricto y en un solo lugar.

Del mismo modo, es esencial abordar la necesidad de bienestar emocional. Los empleados buscan evolucionar en un entorno laboral colaborativo donde puedan asumir desafíos y responsabilidades más grandes. También están ansiosos por aportar al crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, el salario emocional debe abarcar programas de bienestar que les permitan a los empleados identificarse como individuos autónomos, capaces de

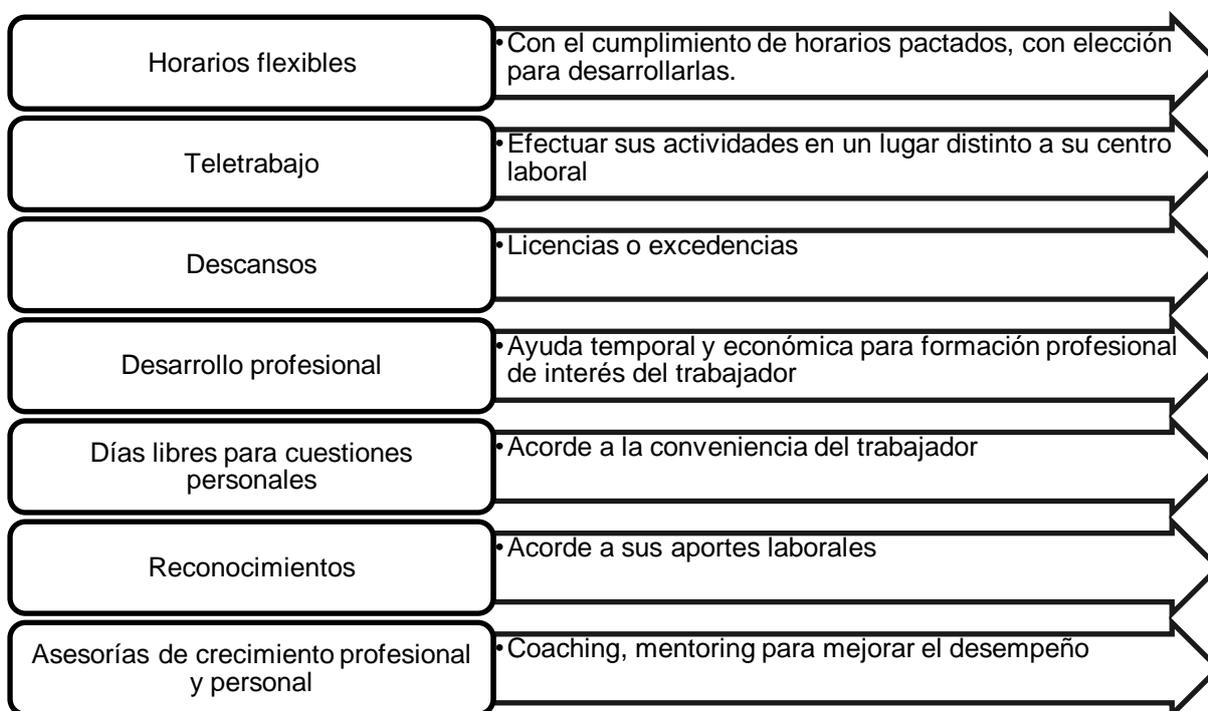
desempeñar sus labores de maneras diversas, formando parte de un equipo colaborativo enfocado en alcanzar metas en común.

Finalmente, las empresas deben garantizar que el salario emocional cumpla con la necesidad de progreso en la carrera profesional. Esto implica que las organizaciones ofrecen oportunidades de desarrollo laboral que se alinean con los intereses tanto del empleado como de la empresa. Esta estrategia fomentará un mayor compromiso por parte de los trabajadores y les permitirá desplegar todo su potencial al máximo.

El autor también señala diversas directrices para cubrir estas necesidades, las cuales se muestran a continuación:

### Figura 3

#### *Directrices para cubrir necesidades*



**Nota:** La figura muestra las directrices para cubrir las necesidades por medio del salario emocional. Fuente: Peñalver (2018)

Es menester destacar que las diferentes directrices mencionadas deben formar parte integral del conjunto de beneficios y compensaciones que se proporciona a los empleados.

Espinoza y Toscano (2020) refieren que el propósito del salario emocional es promover una vida más saludable, productiva y significativa para los empleados, facilitando el equilibrio entre sus responsabilidades personales y profesionales.

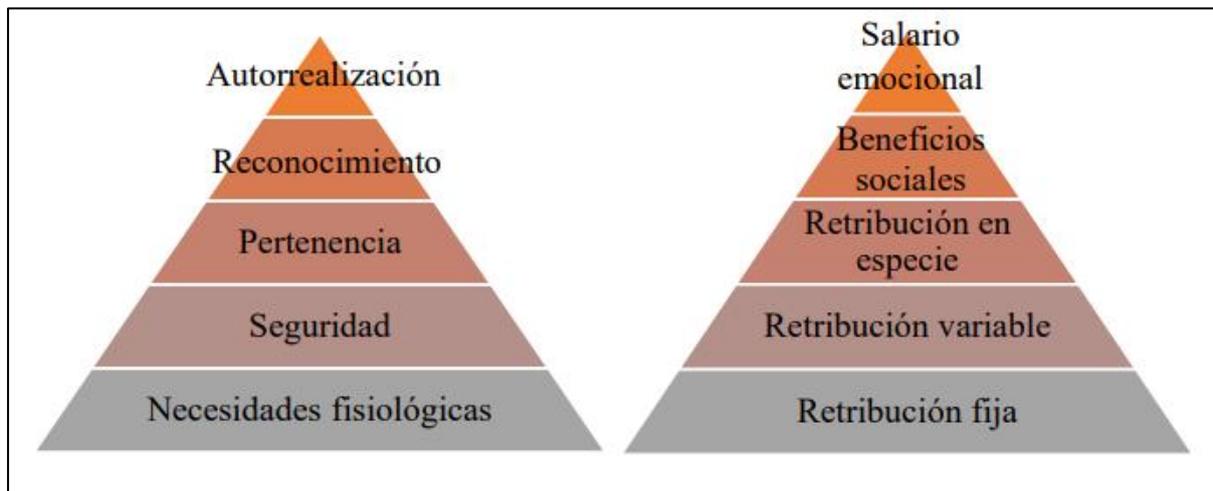
En la misma línea, Soler (2016) enfatiza la misma importancia, destacando la necesidad de que las empresas ofrezcan compensaciones que satisfagan las necesidades personales de sus empleados. Esto puede lograrse a través de flexibilidad horaria u otras medidas que reduzcan el estrés y la presión, lo que contribuye al desempeño laboral.

Se subraya que el progreso de una empresa depende del crecimiento de sus empleados, quienes deben ser tratados con consideración humana. En un entorno organizacional, esto implica crear un clima laboral más positivo y eficiente basado en la confianza mutua.

El concepto del salario emocional podría asociarse al modelo de Maslow, que establece una jerarquía de cinco escalas de necesidades. Esto implica que las necesidades más altas, en la cima de la pirámide, solo se cumplen cuando las necesidades más básicas, ubicadas en niveles inferiores, están atendidas (Padilla, 2016).

## Figura 4

### Conexión de las necesidades y retribuciones



**Nota:** La figura muestra la conexión que se establece a través de Las necesidades según Maslow y las compensaciones que se ofrecen en el trabajo. Fuente: Iglesias y Tejedo (2016)

#### 2.1.2.1. Tipos

Poelmans (2006) efectúa la división del salario emocional en dos tipos de elementos:

**Intrínsecos:** Son aspectos que el empleado interpreta a nivel individual como una forma de compensación como, por ejemplo: sentirse satisfecho en su trabajo, recibir responsabilidades delegadas, obtener reconocimiento por su desempeño, entre otros ejemplos.

**Extrínsecos:** Estos elementos son apreciados, medibles para la empresa y considerados por el empleado como una ventaja equitativa. Por ejemplo, la posibilidad de tomar ciertos permisos personales, políticas que ayudan a mantener un balance entre los asuntos personales y laborales.

### **2.1.2.2. Teorías**

Varela (2013) sostiene que la teoría del intercambio se trata de la compensación que el empleado recibe por sus servicios, reflejando la dedicación de su tiempo, esfuerzo y habilidades. La disposición del empleado para trabajar y contribuir al éxito de la empresa está influenciada por la percepción que tenga de la retribución que la organización le ofrece por sus servicios.

En cambio, la teoría de la equidad se refiere a un equilibrio entre la contribución que hace un trabajador en su trabajo y lo que obtiene como retribución, comparado con lo que otros reciben por trabajos similares. Esta teoría destaca la importancia de la percepción de los empleados sobre si las recompensas o sanciones que reciben son justas, lo que influye en su manera de pensar respecto a su trabajo (Ibidem).

La teoría de la expectativa se refiere a la evaluación personal de la posibilidad de lograr un objetivo específico. Siendo que la motivación surge de la valoración que una persona da a los resultados probables de sus acciones, junto con la expectativa de alcanzar sus metas. Lo relevante de esta teoría reside en su enfoque en la singularidad y la diversidad de los impulsos motivacionales.

La teoría de la motivación se fundamenta en dos categorías: higiénicos y motivadores, el primero se relaciona con el entorno que rodea al trabajador en su entorno laboral, esto incluye las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las compensaciones, las políticas de la empresa, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados. Mientras que los motivadores se centran en el contenido y las responsabilidades del puesto, generando una satisfacción sostenida.

La teoría de McClelland esquematiza a través de impulsos motivaciones que se dirigen: al logro en cuanto ciertos empleados buscan alcanzar metas específicas, en cuanto anticipan que recibirán reconocimiento por sus esfuerzos, se involucrarán más en su labor. A la afiliación del impulso que experimentan los empleados y las personas para conectarse socialmente, bajo patrones de comportamiento que tienen influencia en la conducta laboral, ya que aquellos motivados por la afiliación desempeñan mejor su trabajo cuando reciben reconocimiento por sus esfuerzos. Al poder, en cuanto el empleado percibe que puede ejercer influencia dentro de la empresa y está dispuesto a tomar riesgos para lograrlo (Davis y Newstrom, 2003).

La teoría motivacional de Vroom hace referencia que cada empleado está influenciado por tres factores que afectan su motivación para ser productivo: Las metas personales que buscan lograr individualmente; la conexión que existe para una persona entre su eficiencia en el trabajo y el cumplimiento de sus metas personales; además de la habilidad de una persona para impactar en su propio nivel de individualidad, en la medida en que cree tener influencia sobre ello (Chiavenato, 2007).

La teoría ERG de Alderfer jerarquiza en tres niveles las necesidades de los colaboradores: priorizan en primera instancia cubrir sus necesidades básicas de supervivencia, que engloban aspectos tanto fisiológicos como de seguridad; las necesidades de conexión implican experimentar comprensión y aceptación por parte de los superiores, colegas y subordinados, tanto en el entorno laboral como fuera de él; y las necesidades de desarrollo, que engloban la aspiración por la autovaloración y el crecimiento personal.

### **2.1.2.3. Retribución total (Total Rewards)**

Se forma a partir de la mezcla de beneficios económicos, no económicos, externos e internos que se proporcionan a los empleados como reconocimiento por su rendimiento en el entorno de trabajo (Armstrong y Taylor, 2014). Los cuales se consolidan en una compensación total.

Después de analizar múltiples investigaciones, sugiere que este esquema debe constar de seis áreas fundamentales: 1) salario base o retribución fija, 2) compensación variable, 3) beneficios adicionales, 4) desarrollo profesional y evaluación del desempeño, 5) ambiente laboral favorable y 6) equilibrio entre trabajo y vida personal (Hoole y Hotz, 2016).

Ahora bien, lo mencionado anteriormente, está vinculado al concepto de salario emocional, ya que implica la necesidad de proporcionar a los empleados tanto compensaciones financieras como aquellas que no son de índole económica (salario emocional). Esto incluye programas de bienestar, oportunidades de formación y crecimiento, y flexibilidad horaria para lograr un balance entre lo laboral y personal.

### **2.1.2.4. Dimensiones**

González (2010) categoriza al salario emocional en cuatro retribuciones:

#### **A. Estándar**

Todos esos elementos que componen nuestro conjunto de compensaciones, además del sueldo base, incluyen pagos variables y beneficios específicos proporcionados por algunas organizaciones, como: apoyo en circunstancias inesperadas, programas de formación profesional y personal, eventos de celebración por nacimientos, matrimonios, reconocimientos y festividades.

## **B. Por beneficios sociales**

Son ventajas que impactan directamente en los empleados y sus familias, con costos directos o indirectos para la organización, como: sentirse satisfecho de ser parte de una empresa por su prestigio interno y externo, suministros y equipamiento adecuados para el trabajo, un entorno laboral bien equipado, políticas internas que protejan los derechos del empleado, beneficios como seguros, respaldo en la educación de los hijos, servicios de guardería y vales de alimentos.

## **C. De conciliación**

Estos son elementos asociados con la armonización laboral, es decir, estas compensaciones no se reflejan en el pago mensual, pero abarcan los beneficios y privilegios que la empresa brinda al empleado relacionados con su avance profesional y el cuidado de sus hijos u otras personas dependientes. Esto incluye: flexibilidad horaria, jornadas laborales más cortas, trabajo remoto y tomar en cuenta la opinión de los empleados.

## **D. Emocional**

Estos son privilegios proporcionados por la empresa a sus empleados, los cuales, aunque son complicados de medir con precisión, tienen un impacto significativo en el valor del salario emocional. Algunos aspectos de esta compensación emocional se describen en términos de: la motivación en el trabajo, el ambiente laboral, la interacción con los superiores, así como beneficios como guarderías, acceso a gimnasios o transporte gratuito.

## **2.2. Importancia de las variables**

### **2.2.1. Clima laboral**

Si hacemos referencia a la importancia que tiene el clima organizacional, cabe mencionar a Brunet (2002) quien indica que éste reflejaría el comportamiento, buenos valores, y la forma de llevarse entre los trabajadores, lo que conlleva a que cada colaborador sea considerado un elemento primordial dentro del clima, siendo una tarea importante del administrador, para identificar factores que contribuyan a la insatisfacción o el estrés, además de intervenir oportunamente y saber identificar la problemática que pueda surgir a largo plazo.

El impacto del ambiente laboral en las acciones de quienes forman parte de una empresa es un aspecto crucial. Esta conexión se establece a través de las percepciones que moldean la realidad y afectan la motivación y productividad en el ámbito laboral.

De esta manera, un empleado puede influir en el ambiente laboral sin darse cuenta, contribuyendo a crear un entorno agradable si lo percibe así, o bien, si critica el clima laboral, puede estar contribuyendo a empeorarlo inadvertidamente (Quevedo, 2003). Esta información es esencial para evaluar las herramientas de gestión empleadas y para diseñar aquellas más adecuadas en la resolución de conflictos y el logro de metas empresariales.

Desde esta perspectiva, el ambiente laboral influye en el nivel de compromiso y conexión que los empleados establecen con la organización. Una empresa con un entorno positivo tiene mayores posibilidades de generar un fuerte sentido de pertenencia entre sus miembros, mientras que aquellas con un ambiente desfavorable no pueden esperar un alto grado de identificación. Las empresas que expresan

preocupación porque sus empleados no demuestran compromiso, por lo general, sufren de un clima laboral muy negativo.

El ambiente laboral tiene una fuerte influencia en cómo los empleados realizan su trabajo, ya que afecta su nivel de motivación y satisfacción en el ámbito laboral. Por eso, su relevancia es crucial, ya que impacta directamente en la productividad del equipo humano. Además, se puede afirmar que el ambiente laboral está estrechamente ligado a la efectividad y el rendimiento de los empleados y, por ende, de toda la organización.

En este orden de ideas, Chiang et al (2010) aseveran la significativa influencia del ambiente laboral en una amplia gama de procesos y logros tanto individuales como organizacionales; entre estos se incluyen, entre otros aspectos, la motivación, la comunicación, el liderazgo, las interacciones entre personas, la participación, el compromiso, el alcance de objetivos, la satisfacción y la efectividad general de la organización.

Además, se ve al ambiente laboral como un indicador del rendimiento de la organización, más que las propias estrategias de recursos humanos. Por tanto, la percepción que tienen los empleados sobre estas estrategias es fundamental para alcanzar el ambiente laboral deseado, lo que representa otro aspecto relevante que merece ser tenido en cuenta.

El objetivo del ambiente laboral no se limita a señalar los aspectos negativos dentro de una organización, sino que también tiene como fin evaluar la situación actual para impulsar y fundamentar acciones que puedan, paso a paso, cambiar situaciones desfavorables, con el propósito de crear un entorno laboral apropiado para todos los involucrados.

Blanch y Espuny (2003) señalan que el ambiente laboral tiene una importancia crítica, ya que sirve como un factor que predice y explica varios procesos, incluyendo eficiencia organizacional, eficacia, calidad en el trabajo, satisfacción laboral, conflictos, rotación de personal, ausentismo, productividad, rendimiento, entre otros. Por lo tanto, comprender y tomar medidas respecto al entorno laboral resulta fundamental en la planificación y el crecimiento de la organización.

El ambiente laboral también abarca aspectos socioemocionales y económicos. Por ende, cuando los empleadores crean un entorno laboral percibido como positivo por sus empleados, esto se traduce en una mejora en el rendimiento de la organización y niveles más altos de compromiso, motivación y satisfacción en el trabajo (Cruz y Domingos, 2016).

Así, la implicación de los empleados, que engloba elementos como el compromiso con la organización, la satisfacción laboral y la activa participación en el trabajo, también experimentará mejoras positivas a raíz del ambiente laboral.

Con el fin de lograr un ambiente laboral óptimo, las compañías deben mantener una inversión constante en mejoras, buscando aumentar el nivel de satisfacción y proporcionar un entorno propicio para impulsar el potencial motivador de los individuos. Es esencial establecer un enfoque sistemático y regular para evaluar el ambiente laboral, abordando los aspectos críticos y demostrando un interés por el futuro y las metas de su personal.

### **2.2.2. Salario emocional**

Espinoza y Toscano (2020) refieren que la importancia del salario emocional radica en el nivel que la empresa brinda, impactando en la eficiencia, efectividad, productividad y competitividad. Además, influye en la retención del talento humano,

reflejando interés por su personal y generando un entorno laboral saludable, lo cual aumentará su atractivo para la atracción y retención de empleados dentro de la organización.

Se afirma que cualquier empresa que busque aumentar la productividad debe considerar la integración del salario emocional para sus empleados. Reconocer que el recurso más valioso de una entidad es su personal, por lo que resulta fundamental motivar a los trabajadores mediante algún tipo de retribución (Zubiri, 2013).

Para Melo et al (2015) existen una variedad de ventajas que contribuyen a elevar la eficiencia y competitividad de la organización, tales como: Valoración individual tanto en lo personal como en lo laboral, mostrando aprecio hacia los empleados por su buen desempeño para prevenir su salida debido a la falta de reconocimiento. Estimular a los individuos para permitirles contribuir con sus habilidades a la organización en lugar de limitarse a recibir instrucciones o mandatos para su trabajo; motivar a los individuos permitiendo que los empleados contribuyan con sus habilidades a la organización en lugar de solo recibir instrucciones o mandatos para realizar su trabajo; fomentar una cultura donde se valore el compromiso recíproco y mantener la coherencia con los principios y valores establecidos en la organización; y organización de las labores, anticipando y comunicando con antelación a los miembros del equipo las tareas que deben llevar a cabo.

Hoy en día el trabajador presenta apreciaciones con respecto a su trabajo, esto difiere en cada uno, de acuerdo a sus necesidades, aspiraciones, expectativas, las cuales están influenciadas por la personalidad, costumbres, cultura que posee cada trabajador en relación a su futuro (Salvador et al, 2021).

Zapata (2019) recomienda considerar el salario emocional como una opción para reducir el estrés que enfrenta el empleado debido a las demandas laborales. Esto

implica que la empresa reconozca las necesidades del trabajador, lo que puede mejorar el ambiente laboral en general.

El salario emocional desempeña una función significativa en la empresa, no solo en sus operaciones, sino también en la cantidad de empleados que se van y se quedan en la organización (Bonilla, 2019).

Aca (2018) propone dos estrategias para sacarle el máximo provecho al salario emocional, que se explican a continuación; que integre la propuesta de la organización para mantener la innovación constante, similar a disfrutar una comida en un restaurante, donde no se consume todo de una vez; se empieza por la entrada, el plato principal, el postre, disfrutando gradualmente el ambiente; y que se incorpore en la oferta para los colaboradores, incluyendo un plan de carrera, evaluaciones de rendimiento o crecimiento personal/profesional, constituyendo un conjunto de beneficios atractivos para los individuos.

Cualquier tipo de beneficio, ya sea económico o emocional, debe estar orientado hacia la rentabilidad tanto para la empresa como para el empleado, siempre manteniendo el enfoque en la competitividad del negocio.

Según estudios y expertos, el salario emocional fomenta una mayor motivación y eficacia laboral entre los empleados de una compañía. Asimismo, contribuye a retener al personal o al talento humano, convirtiendo a la empresa en un lugar más atractivo tanto para la contratación como para mantenerse en el trabajo a largo plazo.

## 2.3. Análisis comparativo

### 2.3.1. Bases teóricas del clima laboral

**Tabla 1**

*Bases teóricas del clima laboral*

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Gilmer y Forenhand citados por Furnham (2001)	Conjunto de caracteres distintivos de las organizaciones, que va a mantenerse a través del tiempo, además que va a influir en la conducta de los involucrados, básicamente, viene a ser la personalidad de la empresa
Litwin y Stringer citados por García (2007)	Característica que puede ser continua, definida como el ambiente dentro de la organización, que es experimentado por los recursos humanos de la misma, ya que va a influir de modo directo en su conducta
Martin (2000)	Factor facilitador y determinante del proceso de organización y gestión, asimismo de cambio e innovación
García (2007)	Resultado de toda percepción global que tienen los seres humanos en cuanto al medio dentro de su centro laboral, es decir, se constituye como el efecto de las interacciones que tienen las personas en base a los incentivos que le brinda la empresa, así como la expectativa que pueda despertar esta relación, es así que se integra por características de la misma empresa, las cuales la describirán y diferenciarán del resto de organizaciones (pág. 159).

---

Rodríguez (2016) Es un factor crucial de cualquier organización, sin importar el tamaño que estas tengan, ya que se le considera como imprescindible, toda vez que mediante éste se va a poder hacer el detalle de la consciencia que tienen los individuos del contexto laboral, satisfacción, desempeño y productividad (pág. 45)

---

Chiavenato (2000) Las facultades positivas que puedan desprenderse del ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores, será positiva cuando se proporcionen herramientas y situaciones que satisfagan todo lo necesario para la formación del trabajador dentro de la empresa, pero si no sucede de este modo, se convertirá en una situación negativa (pág. 10)

---

**Nota:** Datos elaborados con autoría propia, en donde se denotan las principales bases teóricas del clima laboral.

Los distintos enfoques de los autores ofrecen perspectivas multifacéticas sobre la influencia del ambiente laboral en las organizaciones. Gilmer y Forenhand citados por Furnham (2001) destacan la personalidad única de una empresa, resaltando sus rasgos distintivos y su efecto en el comportamiento de quienes forman parte de ella. Litwin y Stringer citados por García (2007) por su parte, ponen énfasis en el ambiente percibido por los recursos humanos, subrayando su influencia directa en la conducta de los individuos dentro de la organización.

Martin (2000) añade una dimensión adicional al considerar el ambiente como un factor que facilita y determina los procesos de gestión, así como el cambio e innovación. Esta perspectiva resalta la importancia de un entorno favorable para el desarrollo y crecimiento empresarial. García (2007) profundiza en la percepción global

que los individuos tienen del entorno laboral, enfocándose en las interacciones y los incentivos ofrecidos por la empresa, subrayando cómo estos aspectos moldean la cultura y diferencian a la organización.

Rodríguez (2016) resalta la relevancia crítica del ambiente en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, al influir en la conciencia de los individuos, su satisfacción, desempeño y productividad. Este enfoque enfatiza el impacto integral del entorno laboral en el bienestar y rendimiento de los colaboradores. Por último, Chiavenato (2000) resalta cómo un ambiente positivo puede propiciar el desarrollo del trabajador, mientras que uno negativo puede ser contraproducente para su formación y desempeño, reforzando la importancia de un entorno favorable para el crecimiento individual y organizacional.

En resumen, estos autores abordan el ambiente organizacional desde diversas perspectivas, resaltando su importancia en la configuración de la identidad, el comportamiento y el desempeño de las empresas y sus integrantes. Cada uno aporta elementos clave para comprender cómo el ambiente laboral puede ser un factor determinante en el éxito y la eficacia de una organización.

### 2.3.2. Bases teóricas del salario emocional

**Tabla 2**

*Bases teóricas del salario emocional*

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Gay (2008)	Salario se utiliza para establecer vínculos entre lo que se recibe como compensación y la relación correspondiente, así como para resaltar la importancia de la regularidad, equidad y reciprocidad en este intercambio. Además, se

---

	<p>describe como emocional debido a su dependencia en la satisfacción individual, que se basa en las necesidades laborales o personales, siendo crucial atender algunos de estos motivos internos para alcanzar la satisfacción</p>
Cuartas (2015)	<p>El salario representa la compensación primaria y regular que un empleado recibe por su trabajo. Esta definición no se limita únicamente a los pagos fijos o variables, sino que abarca también los beneficios no monetarios proporcionados por la empresa, que constituyen lo que se conoce como salario emocional.</p>
Temple (2007)	<p>Los motivos no relacionados con dinero por lo que alguien trabaja feliz son fundamentales para que se sientan cómodos, comprometidos y en sintonía con sus roles laborales respectivos</p>
Poelmans (2006)	<p>Abarca las compensaciones no financieras proporcionadas por la empresa al empleado, las cuales enriquecen el salario convencional mediante estrategias innovadoras diseñadas para satisfacer las demandas actuales de las personas</p>
González et al (2018)	<p>Todas las compensaciones no financieras que un empleado recibe para ayudarlo a satisfacer sus necesidades a nivel personal y familiar. Estas no se expresan en términos monetarios, pero tienen un impacto simbólico significativo en una vida de calidad</p>

---

---

Varela (2013)	El personal de una empresa o entidad constituye una clave de ventaja competitiva. Contar con empleados que estén bien capacitados, comprometidos y motivados resulta esencial para el triunfo de la empresa
Peñalver (2018)	Las empresas que integran el salario emocional en la administración de su personal deben asegurarse de cubrir estas demandas de los empleados: armonía entre vida personal y profesional, salud mental y desarrollo en el ámbito laboral
Espinoza y Toscano (2020)	El propósito del salario emocional es promover una vida más saludable, productiva y significativa para los empleados, facilitando el equilibrio entre sus responsabilidades personales y profesionales.
Soler (2016)	La necesidad de que las empresas ofrezcan compensaciones que satisfagan las necesidades personales de sus empleados. Esto puede lograrse a través de flexibilidad horaria u otras medidas que reduzcan el estrés y la presión, lo que contribuye al desempeño laboral.
Padilla (2016)	El concepto del salario emocional podría asociarse al modelo de Maslow, que establece una jerarquía de cinco escalas de necesidades. Esto implica que las necesidades más altas, en la cima de la pirámide, solo se cumplen cuando las necesidades más básicas, ubicadas en niveles inferiores, están atendidas

---

**Nota:** Datos elaborados con autoría propia, en donde se denotan las principales bases teóricas del clima laboral.

Entre los autores, se percibe una noción compartida de que el salario emocional no se limita al aspecto monetario, sino que abarca factores emocionales, psicológicos y sociales que impactan en la satisfacción laboral y personal de los empleados.

Gay (2008), Cuartas (2015) y González et al (2018) resaltan la importancia de reconocer y proporcionar compensaciones no financieras que satisfagan las necesidades personales y familiares de los trabajadores, mientras que autores como Poelmans (2006), Espinoza y Toscano (2020), Soler (2016), y Padilla (2016) proponen acciones concretas para implementar este tipo de compensaciones, como la flexibilidad horaria, la reducción del estrés y la promoción del equilibrio entre vida laboral y personal.

Además, autores como Temple (2007), Varela (2013) y Peñalver (2018) enfatizan la relevancia de motivaciones no monetarias en el trabajo para generar un compromiso y comodidad por parte de los empleados, lo que impacta positivamente en su desempeño laboral.

La conexión con la teoría de Maslow, mencionada por Padilla (2016), es interesante. Esta idea sugiere que satisfacer las necesidades más altas en la jerarquía (como el crecimiento personal o la autorrealización) requiere abordar primero las necesidades básicas, como la seguridad, la pertenencia y el reconocimiento. Esta analogía puede ilustrar cómo el salario emocional atiende las necesidades más profundas de los empleados, permitiéndoles alcanzar un nivel más alto de satisfacción y compromiso en el trabajo.

En resumen, este conjunto de perspectivas ofrece una visión holística del salario emocional, destacando su importancia para la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y la consecuente mejora del desempeño organizacional.

## 2.4. Análisis crítico

En cuanto al **clima laboral**, muchos autores se enfocan en describir las características del ambiente organizacional y su influencia en el comportamiento de los individuos. Sin embargo, es vaga la profundidad en aspectos más dinámicos, como los procesos internos de cambio y adaptación de las organizaciones frente a entornos cambiantes.

Aunque algunos autores mencionan la influencia del ambiente en la innovación y el cambio, es importante mencionar que las organizaciones pueden adaptarse a entornos diversos y cambiantes. La capacidad de adaptación es crucial en contextos empresariales cada vez más dinámicos.

Es menester indicar la importancia de cómo la tecnología impacta y modifica los ambientes laborales. En la era digital, la influencia de la tecnología en la cultura organizacional y en la forma en que se realiza el trabajo es un factor significativo.

Asimismo, la diversidad en el ambiente laboral afecta la cultura organizacional. La inclusión y la diversidad son elementos clave para una cultura empresarial robusta y progresista.

En general, si bien es cierto que se conoce acerca del clima laboral desde diversas perspectivas, podrían beneficiarse de una mayor profundidad en aspectos como la adaptabilidad, la tecnología, la diversidad y la inclusión.

Aunque el concepto de **salario emocional** es valioso al reconocer la importancia de satisfacer las necesidades no financieras de los empleados, la definición y percepción del salario emocional pueden variar significativamente entre individuos y culturas. Lo que puede ser emocionalmente gratificante para una persona puede no

serlo para otra. Esto hace que sea desafiante para las empresas identificar y ofrecer compensaciones emocionales universales.

La medición del impacto del salario emocional en el rendimiento laboral y la satisfacción del empleado puede ser complicada. La evaluación de su efectividad puede resultar subjetiva y difícil de cuantificar en términos tangibles, lo que dificulta su implementación y justificación desde una perspectiva empresarial.

Implementar el salario emocional sin abordar problemas más fundamentales en el entorno laboral puede ser percibido como un intento superficial de mejorar la satisfacción de los empleados. Si se ignora el clima laboral, la comunicación o la equidad salarial, el salario emocional podría ser insuficiente para retener talento.

Algunos beneficios emocionales pueden no ser sostenibles financieramente para todas las empresas a largo plazo. La implementación de programas costosos de salario emocional puede generar presión en los presupuestos, especialmente en empresas más pequeñas o con recursos limitados.

En conclusión, el salario emocional es una herramienta valiosa para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Sin embargo, su implementación requiere un enfoque equilibrado y estratégico, teniendo en cuenta su impacto a largo plazo, la diversidad de necesidades individuales y la integración con otros aspectos fundamentales del entorno laboral.

## **Capítulo III: Marco Referencial**

### **3.1. Reseña histórica**

Para Durán y Rodríguez (2009) la reseña histórica implica explorar en detalle un tema, mostrando, contrastando, resumiendo, generalizando, deduciendo, expandiendo y añadiendo información. Se trata principalmente de una descripción, exposición, argumentación y evaluación que ofrece un enfoque crítico sobre lo que se reseña.

#### **3.1.1. Hospital Militar Divisionario III DE de Arequipa**

La división III del Ejército inició la operación de su instalación sanitaria en el cuartel de Santa Martha. Después de esto, se estableció un acuerdo con el Ministerio de Salud y se alquiló una sección del Hospital Goyeneche, conocida como "Sala El Carmen", que tuvo una capacidad para 30 camas. Este espacio estuvo destinado a brindar atención médica, quirúrgica, instalaciones para operaciones, servicios de laboratorio y radiografías, así como suministro de alimentos para el personal militar.

En 1973, la atención médica externa para oficiales, personal subalterno, tropa y sus familiares se realizaba en el Policlínico de la Sanidad 113 de la División de Servicios, ubicado en el Cuartel Mariano Bustamante. Se ofrecían servicios médicos, quirúrgicos, oftalmológicos, ginecológicos, laboratoriales, de emergencia, tóxico y una sala para admitir hasta 10 pacientes. En 1986, se transformó en el Centro Médico Militar y se ampliaron las instalaciones en el segundo piso, agregando espacios para el personal militar, sala de operaciones, áreas de aislamiento y obstetricia. En ese mismo año, finalizó el acuerdo con el MINSA, trasladando tanto el equipamiento como los pacientes a las nuevas instalaciones.

En 1993, el Centro Médico inició la prestación de servicios en diversas especialidades como oftalmología, medicina física, traumatología, pediatría y cardiología, además de disponer de una sala de operaciones que contaba con personal especializado, brindando atención médica a toda la familia militar, continuando hasta el presente.

La Gerencia Regional de Salud aprobó la operación del Hospital Militar Divisionario III DE – Arequipa, situado en Malecón Zolezzi N° 500 en el distrito de Mariano Melgar, provincia y departamento de Arequipa, bajo la categoría II-1. Este hospital recibió su autorización con el Código Único RENIPRESS N° 00018659 el 9 de febrero de 2017. Cuenta con Unidades Prestadoras de Servicios de Salud (UPSS) y realiza actividades tanto directas como de soporte según la categorización de servicios de salud del MINSA.

El centro médico pertenece al segundo nivel de atención y tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de salud de la población en su área de cobertura. Ofrece servicios integrales que incluyen consultas externas en áreas fundamentales como medicina, cirugía, pediatría, ginecología, así como otras especialidades médicas y quirúrgicas. También brinda servicios de promoción de la salud, hospitalización, cuenta con un centro quirúrgico, sala de partos y otros servicios adicionales.

### **3.2. Filosofía organizacional**

Muñiz (2008) manifiesta que la filosofía es el conjunto de valores y convicciones que identifican a una organización. Está formada por principios que se fundamentan en la comprensión de la identidad y las creencias, es decir, en ideas y valores; cuáles son sus preceptos; así como entender los compromisos y deberes. En este sentido es necesario determinar la misión, visión, valores y principios de la entidad en estudio.

### **3.2.1. Misión**

Para Pérez (2007) es la amalgama entre la intención, las actividades realizadas por la compañía que la hace única en comparación con otras. La creación de la misión refleja la filosofía de los estrategas y expone la idea central de una empresa, su producto o servicio principal, así como las demandas primordiales de los clientes. Por lo tanto, la entidad tiene la siguiente misión institucional:

Es una entidad de salud que ofrece cuidados médicos completos, atendiendo las necesidades sanitarias de la guarnición en Arequipa, incluyendo a la comunidad militar, personal vinculado al ejército, familias registradas en el censo familiar, y también a la población civil, buscando promover su bienestar y mejorar su calidad de vida. Lo hace con imparcialidad, en tiempo adecuado, con efectividad y eficiencia para alcanzar altos estándares de calidad. Nos posicionamos como un hospital de referencia en la Región Militar del Sur.

### **3.2.2. Visión**

Frances (2006) refiere que las compañías requieren una meta amplia que sea factible y realista, hacia la cual enfoquen sus acciones. Para definirla, es esencial considerar cómo desean verse en un horizonte de cinco a diez años. También puede representar el logro más significativo y general a largo plazo para la empresa, actuando como guía para las acciones de sus miembros, impulsándolos y generando un sentido de entusiasmo e inspiración. En tal sentido, el hospital tiene la siguiente visión:

Convertirse en un centro hospitalario altamente complejo, competitivo y de primer nivel dentro de la III División del Ejército en cuanto a servicios de salud, destacándose por contar con un equipo humano altamente capacitado y con

tecnología de vanguardia, reconocido por resolver los problemas médicos con un enfoque cálido y manteniendo altos estándares de calidad.

### 3.2.3. Valores

Los valores representan los enunciados que reflejan los principios esenciales que rigen la gestión de la empresa. Estos principios guían a las personas, moldean sus comportamientos, contribuyen al cumplimiento de la misión y visión, facilitan la gestión de los cambios estratégicos, identifican comportamientos contrarios a esos valores y promueven un mayor rendimiento (Ferrer y Clemenza, 2003). En tal sentido, la entidad se dirige a través de los siguientes valores:

- **Espíritu de servicio.** Esta característica del individuo se refiere a una persona altruista, amigable, lista para ayudar, optimista y que procura satisfacer las necesidades de otros con una actitud positiva.
- **Responsabilidad.** Es la cualidad de una persona que cumple con sus compromisos y se hace cargo de las consecuencias de sus acciones.
- **Honestidad.** Se trata de la característica individual para valorar la justicia y la verdad por sobre los intereses personales o las conveniencias.
- **Respeto a la persona humana.** Tener consideración por cómo las acciones propias afectan al resto, mostrar apertura y aceptar a otros tal como son, incluso si difieren de nosotros.
- **Disciplina.** La habilidad de las personas para aplicar una serie de principios relacionados con la organización y la perseverancia.

### **3.2.4. Principios**

El hospital se orienta a través de los siguientes principios:

Actividades de salud concentradas en el usuario externo, competencia profesional, buen trato, trabajo en equipo, confianza, compromiso e innovación.

### **3.3. Diseño organizacional**

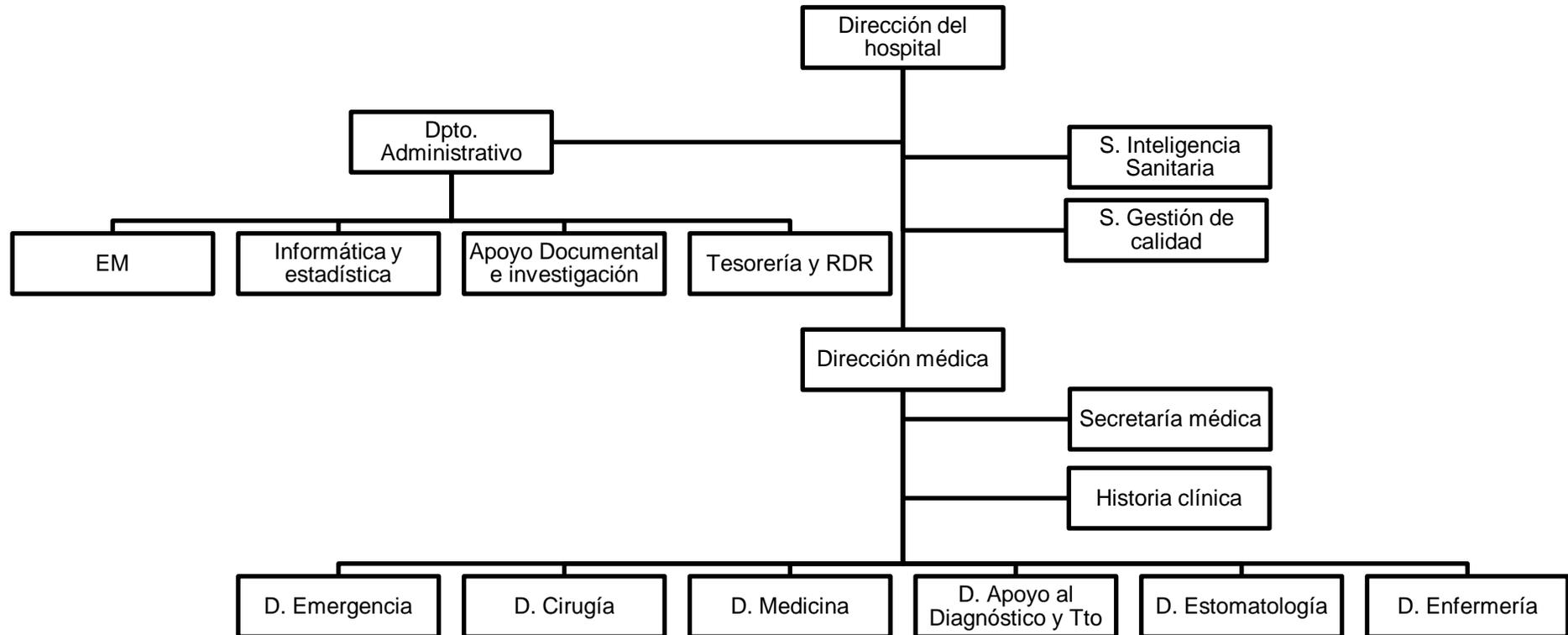
Tal como afirma Serrano et al (2021) la estructura de las empresas, al ser organizada, establece procesos estandarizados, orienta al equipo, facilita la unión del personal, optimiza la información y la tecnología con el fin de mejorar su eficacia, eficiencia y competitividad.

Asimismo, para Bú-Alba (2022) el diseño organizacional implica un proceso planificado de cambios culturales y estructurales. Estos cambios se establecen como una serie de prácticas sociales que permiten a la organización identificar, planificar y ejecutar estas modificaciones con la ayuda de un consultor externo.

La disposición de niveles y funciones dentro del hospital militar que define responsabilidades, relaciones de autoridad y dirección, con el propósito de optimizar la efectividad y la productividad en la atención de la salud, tal como se observa en el siguiente organigrama:

Figura 5

Organigrama



**Nota:** La figura muestra el organigrama jerárquico del hospital. Fuente: Documentación del HMD

Robbins y Coulter (2005) aseveran que la disposición oficial de los puestos en una empresa, implica tomar decisiones sobre la especialización laboral, la organización por departamentos, la jerarquía de autoridad, el número de personas bajo supervisión, el nivel de centralización y el establecimiento de reglas y procedimientos.

Por lo tanto, en el Hospital Militar se aprecia que tiene una estructura vertical para asegurar la ejecución precisa y eficiente de cada proceso, además de contar con sistemas de gestión integrados que respaldan la toma de decisiones.

### **3.3.1. Recursos**

Los recursos humanos, equipos y materiales se distribuyen o adquieren en función de la cantidad de personas, los servicios ofrecidos y la demanda de servicio.

### **3.3.2. Infraestructura**

El Hospital Militar Divisionario III DE está situado en el distrito de Mariano Melgar, de la provincia y departamento de Arequipa, a una altitud de 2,335 metros sobre el nivel del mar. Es una entidad pública perteneciente a las fuerzas armadas que brinda atención médica sin costo para los miembros de la familia militar, incluyendo oficiales, técnicos, suboficiales y personal de tropa, con suministro gratuito de medicamentos. Además, ofrece servicios al público en general, quienes deben pagar por la consulta y los medicamentos.

El hospital dispone de un equipo de expertos muy cualificados, aunque su infraestructura no está a la altura de la cantidad de servicios de salud que debe proporcionar.

### **3.4. Productos y/o servicios**

El hospital ofrece una variedad de servicios, pero hay una escasez de personal para atender adecuadamente la cantidad de personas que requieren consultas externas.

Ofrece una gama integral de servicios esenciales; sin embargo, debido a la complejidad de ciertas condiciones médicas, estas son derivadas a hospitales como Goyeneche, Honorio Delgado y clínicas privadas con las que existe un acuerdo establecido.

Las áreas más importantes del hospital son: administrativa, médica y odontológica.

Cuenta con una lista de servicios médicos aprobados para consulta externa que abarcan diversas especialidades como medicina general, interna, cirugía, traumatología, psiquiatría, neurocirugía, neurología, neumología, obstetricia, psicología, cardiología, medicina física y rehabilitación, oftalmología, ginecología, gastroenterología, reumatología, endocrinología, urología, además de contar con servicios de radiografía, ecografía, odontología, nutrición, trabajo social, atención pediátrica preventiva e inmunizaciones, atención para partos normales, farmacia y laboratorio.

Además, dispone de servicios de urgencias, un centro para intervenciones quirúrgicas, áreas para internamiento de pacientes. Lleva a cabo programas enfocados en la promoción de la salud, educación sanitaria a través de los servicios, prevención de enfermedades físicas y mentales, y rehabilitación de la salud. Asimismo, se dedica a la investigación de patologías físicas y mentales.

### 3.5. Diagnóstico organizacional

Bravo et al (2019) aseveran que el diagnóstico organizacional es un análisis específico necesario para cualquier entidad, destinado principalmente a examinar la posición estratégica actual de la empresa con una perspectiva hacia el futuro.

Si bien es cierto que existen diversas estrategias para realizar un diagnóstico al hospital, para el presente trabajo, se realizará un análisis a través de la matriz FODA, ya que como indica Stacey (1993) implica identificar las fortalezas y debilidades de una organización al evaluar sus recursos y habilidades, además de destacar las amenazas y oportunidades detectadas al analizar su entorno.

**Tabla 3**

*Matriz FODA*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura remodelada</li> <li>• Reclutamiento nacional</li> <li>• Rotaciones de personal</li> <li>• Experiencia en emergencias</li> <li>• Documentación actualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de incentivos no monetarios</li> <li>• Clima laboral inestable</li> <li>• Ineficiencia en la gestión</li> <li>• Documentos desactualizados</li> <li>• Limitaciones en el reclutamiento</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda médica</li> <li>• Nueva tecnología médica</li> <li>• Generación de capacitaciones</li> <li>• Gestión institucional efectiva</li> <li>• Satisfacción del usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de capacitación avanzada</li> <li>• Mejorar la gestión institucional</li> <li>• Potenciar la satisfacción del usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas para el reclutamiento</li> <li>• Implementar incentivos no monetarios</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción del usuario</li> <li>• Competencia externa</li> <li>• Rotación de personal.</li> <li>• Cambios en la demografía del personal</li> <li>• Pandemias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategias de retención de personal</li> <li>• Mejorar la comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategias de gestión del clima laboral</li> <li>• Actualizar documentación y procedimientos</li> </ul>

**Nota:** Datos elaborados con autoría propia, en donde se denota la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del hospital.

### 3.5.1. Fortalezas

- **Infraestructura remodelada:** La actualización de la infraestructura es una ventaja que puede atraer a más pacientes y mejorar la percepción de calidad.
- **Reclutamiento nacional:** El reclutamiento a nivel nacional puede aportar diversidad de talentos y experiencia al personal.
- **Rotaciones de personal:** La rotación puede introducir nuevas ideas y enfoques, además de fomentar la adaptabilidad entre el equipo.
- **Experiencia en emergencias:** Los hospitales militares suelen tener personal con experiencia en situaciones de emergencia, lo que puede ser una fortaleza en la atención médica urgente.
- **Documentación actualizada:** A pesar de las deficiencias, el hecho de contar con documentación actualizada muestra un cierto nivel de seguimiento de procesos.

### 3.5.2. Oportunidades

- **Demanda médica:** El crecimiento de la población militar, conlleva a un incremento en las atenciones médicas.
- **Nueva tecnología médica:** Los avances tecnológicos en el ámbito médico puede darse a través de gestiones en la inversión privada.
- **Generación de capacitaciones:** Ofrecer programas de capacitación podría mejorar las habilidades del personal y la calidad del servicio.
- **Gestión institucional efectiva:** Mejorar la gestión interna puede optimizar los recursos y procesos, aumentando la eficiencia general.

- **Satisfacción del usuario:** Centrarse en la satisfacción del usuario puede atraer más pacientes y mejorar la reputación del hospital.

### 3.5.3. Debilidades

- **Falta de incentivos no monetarios:** La ausencia de reconocimientos o beneficios adicionales puede afectar la moral y la retención del personal.
- **Clima laboral inestable:** Un ambiente laboral tenso o inestable puede afectar la productividad y la calidad del servicio.
- **Ineficiencia en la gestión:** La ineficiencia en la gestión puede llevar a la subutilización de recursos y procesos ineficaces.
- **Documentos desactualizados:** La falta de actualización en la documentación puede afectar la precisión de los registros y la toma de decisiones.
- **Limitaciones en el reclutamiento:** Dependencia del reclutamiento centralizado puede limitar la captación de talento local y la adaptabilidad a la región.

### 3.5.4. Amenazas

- **Insatisfacción del usuario:** La insatisfacción de los pacientes puede impactar la reputación del hospital y disminuir la demanda de servicios.
- **Competencia externa:** La competencia de otros hospitales o centros médicos en Arequipa puede afectar la atracción de pacientes.
- **Rotación de personal:** La alta rotación puede generar discontinuidad en la atención y afectar la calidad del servicio.

- **Cambios en la demografía del personal:** Cambios en el personal debido a motivos personales pueden afectar la continuidad y la especialización en ciertos servicios.
- **Pandemias:** La generación de enfermedades con alta mortalidad, genera disminución de personal de atención.

#### 3.5.5. Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO)

- **Desarrollar programas de capacitación avanzada:** Aprovechar la experiencia en emergencias y la demanda médica para implementar programas de capacitación continuos que mantengan al personal actualizado en las últimas tecnologías médicas.
- **Mejorar la gestión institucional:** Utilizar la infraestructura remodelada y la gestión institucional efectiva para optimizar los procesos internos y mejorar la eficiencia en la gestión.
- **Potenciar la satisfacción del usuario:** Aprovechar la experiencia en emergencias y la gestión institucional efectiva para mejorar la satisfacción del usuario mediante la implementación de prácticas centradas en el paciente.

#### 3.5.6. Estrategias Fortalezas-Amenazas (FA)

- **Implementar estrategias de retención de personal:** Dado que la rotación de personal es una amenaza, desarrollar programas de incentivos no monetarios para retener al personal, aprovechando la experiencia en emergencias como un factor motivador.

- **Mejorar la comunicación interna:** Utilizar la documentación actualizada para mejorar la comunicación interna y abordar la insatisfacción del usuario antes de que se convierta en un problema más grande.

### **3.5.7. Estrategias Debilidades-Oportunidades (DO)**

- **Establecer alianzas para el reclutamiento:** Dado que hay limitaciones en el reclutamiento, colaborar con instituciones educativas y otras organizaciones para mejorar el reclutamiento y la capacitación de personal.
- **Implementar incentivos no monetarios:** Abordar la falta de incentivos no monetarios mediante la creación de programas que reconozcan y recompensen el desempeño excepcional.

### **3.5.8. Estrategias Debilidades-Amenazas (DA)**

- **Implementar estrategias de gestión del clima laboral:** Ante la amenaza de un clima laboral inestable, implementar programas y políticas que mejoren la cultura organizacional y fomenten un ambiente de trabajo positivo.
- **Actualizar documentación y procedimientos:** Abordar las limitaciones en el reclutamiento y la ineficiencia en la gestión mediante la actualización de documentos y procedimientos, mejorando así la eficiencia operativa.

## **Capítulo IV: Resultados**

### **4.1. Marco metodológico**

#### **4.1.1. Tipo de investigación**

Por el propósito del estudio, el estudio se enmarca en una investigación aplicada, tal como indican Hernández et al (2016) que un estudio es aplicado, ya que cumple el propósito de resolver problemas. Por lo tanto, el estudio busca solucionar los problemas derivados al clima organizacional y el salario emocional, mediante el estudio del medio interno de la entidad.

El tipo descriptivo para Tamayo y Tamayo (2006) va a comprender que se describa, registre, analice e interprete la actualidad de los acontecimientos, así como los fenómenos, siendo que se realizan sobre la realidad. La investigación es de tipo descriptiva, ya que se van a describir las dimensiones de las variables en una entidad estatal del sector salud.

#### **4.1.2. Diseño de investigación**

El estudio es no experimental y transversal, para Moreno (2014) en este diseño no se van a alterar las variables, en tanto solamente se observa la situación tal como se presenta. Es de diseño no experimental, puesto que se usa la observación en lo relacionado al clima organizacional y el salario emocional, toda vez que las variables no serán modificadas o manipuladas.

En el estudio transversal, para Hernández et al (2016) se van a recolectar los datos en un tiempo único, es decir, un solo momento, para describir las variables y hacer un análisis de la incidencia en un instante dado. La presente investigación, es de tipo transversal, ya que los instrumentos se aplicarán en un solo momento, para realizar la descripción de las variables, clima laboral y salario emocional.

### 4.1.3. Población

La población está integrada por los servidores públicos que se encuentran laborando dentro del Hospital Divisionario de Arequipa, los cuales se conforman por 205 colaboradores, de los cuales 128 son civiles y 77 son militares (Ver Anexo 7).

### 4.1.4. Muestra

Para el estudio, la muestra es de 134 colaboradores del hospital, con una estimación probabilística del 95% de intervalo de confianza y un margen del 5% de error, la cual ha sido calculada de la siguiente manera:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 205}{(205 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 205}{(204) (0.0025) + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{196.88}{0.51 + 0.9604}$$

$$n = \frac{196.88}{1.4704}$$

$$n = 133.89$$

Dónde:

$E^2$  : Error muestral (0.05).

P = q: Probabilidad de éxito (50%).

N : Tamaño poblacional.

$Z^2$  Nivel de confianza (95%, es decir 1.96)

N : Tamaño muestral.

#### 4.1.5. Instrumento

Se utilizó un cuestionario mixto, constituido de tres partes, la primera con datos sociodemográficos, la segunda con las preguntas para la variable clima laboral, y el tercero con preguntas para la variable salario emocional, cabe indicar que el instrumento se ha validado previamente por expertos, y se ha adaptado acorde a las variables del estudio.

Para la **variable clima laboral**, se utilizó el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer en 1968 y que fue modificado por Echezuria y Rivas (2001) con un grado de confiabilidad del Alpha de Cronbach de 0.83, el cual se constituye por 53 ítems de tipo Likert o reactivos y nueve dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad).

Además, se estructura en escala Likert de cuatro puntos, para forzar al encuestado a que responda alguno de los dos polos (positivo o negativo), siendo que las respuestas se puntúan de 1 a 4 puntos, categorizados en: muy de acuerdo (4), de acuerdo (3), en desacuerdo (2), muy en desacuerdo (1), mientras que los ítems que se plantean negativamente, se categorizan: muy de acuerdo (1), de acuerdo (2), en desacuerdo (3), muy en desacuerdo (4).

En este sentido, para analizar las dimensiones, la puntuación total de cada dimensión se divide por su número de ítems (valor codificado), y para el análisis global se suman los valores codificados de todas las dimensiones y se dividen por nueve.

Para el baremo, se efectúa por medio de la tabla de codificación, que según Marín (2003) se realiza tomando en consideración la siguiente puntuación:

**Tabla 4***Baremo de medición de la variable clima laboral*

Nivel	Intervalo	Descripción
Malo	1,0 – 1,4	Se percibe un entorno laboral caracterizado por tensiones, desconfianzas y baja moral entre los empleados, la comunicación puede ser deficiente, las relaciones laborales son conflictivas y la productividad tiende a disminuir. La falta de apoyo, reconocimiento y un ambiente poco colaborativo contribuyen a la percepción negativa de los empleados sobre su lugar de trabajo.
Regular	1,5 – 2,4	Se percibe un entorno laboral funcional, pero con áreas de mejora evidentes. Aunque la comunicación y las relaciones son aceptables, la organización podría beneficiarse de iniciativas para fortalecer la colaboración, la motivación y el sentido de pertenencia. La eficiencia operativa puede estar presente, pero la falta de factores que generen un compromiso más profundo podría limitar el potencial y la satisfacción de los empleados.
Bueno	2,5– 3,5	Se percibe un entorno laboral positivo y saludable, la comunicación es efectiva, hay relaciones laborales sólidas y un sentido de cohesión entre los miembros del equipo. Los empleados se sienten valorados, respaldados y reconocidos, la productividad tiende a ser elevada, y el ambiente de trabajo fomenta el desarrollo profesional y personal.
Excelente	3,5 – 4,0	Se percibe un entorno donde la comunicación es transparente y fluida, las relaciones laborales son sólidas, y hay un fuerte sentido de identidad y propósito compartido. Los líderes inspiran y empoderan a los empleados, fomentando la innovación, la creatividad y el crecimiento profesional. La colaboración es la norma, y los empleados experimentan un alto grado de satisfacción y compromiso, contribuyendo al éxito sostenible de la organización.

Para la **variable salario emocional**, se usó el cuestionario desarrollado por Pullupaxi (2014) con un grado de confiabilidad del Alpha de Cronbach de 0.90, constituido por 20 ítems de tipo Likert y cuatro dimensiones de retribución (estándar, beneficios sociales, conciliación y emocional).

El instrumento está estructurado en escala Likert de cinco puntos, para forzar al encuestado a que responda alguno de ellos, siendo que las respuestas se puntúan de 1 a 5 puntos, categorizados en: nunca (5), muy pocas veces (4), algunas veces (3), casi siempre (2), siempre (1).

En este sentido, para analizar las dimensiones, la puntuación total de cada dimensión se divide por su número de ítems (valor codificado), y para el análisis global se suman los valores codificados de todas las dimensiones y se dividen por cuatro.

Para el baremo, se efectúa por medio de la tabla de codificación, tomando en consideración la siguiente puntuación:

**Tabla 5**

*Baremo de medición de la variable salario emocional*

Nivel	Intervalo	Descripción
Muy insatisfactorio	1 – 20	Los empleados perciben escasez o ausencia de beneficios intangibles, sintiéndose desatendidos en aspectos cruciales como reconocimiento, desarrollo y bienestar emocional en el trabajo.
Algo satisfactorio	21 – 40	Los empleados pueden experimentar algunas recompensas intangibles, pero estas son insuficientes para generar un alto nivel de satisfacción. Es posible que existan áreas de mejora para fortalecer el compromiso y bienestar emocional.
Poco satisfactorio	41 – 60	Los empleados denotan una carencia significativa en beneficios intangibles. La organización puede necesitar revisar y ajustar sus prácticas para abordar las necesidades emocionales y motivacionales de los empleados.
Satisfactorio	61 – 80	Los empleados reciben recompensas intangibles que contribuyen positivamente a su bienestar y satisfacción en el trabajo, aunque todavía hay margen para mejoras y optimizaciones.
Muy satisfactorio	81 – 100	Los empleados experimentan un nivel excepcional de beneficios intangibles. La organización ha implementado estrategias efectivas para reconocer, motivar y cuidar el bienestar emocional de su personal, fomentando un ambiente laboral altamente positivo y comprometido.

**4.1.5.1. Validez y confiabilidad del instrumento**

En cuanto a la validez, para la presente investigación, el cuestionario ha sido validado por tres expertos.

**Tabla 6***Validación del cuestionario mixto*

<b>Experto</b>	<b>Grado alcanzado</b>	<b>Promedio</b>	<b>Calificación</b>
Juana Paola Torres Torres	Magíster	81.25%	Aplicable
Clotilde Jeanet Meneses Villena	Magíster	100%	Aplicable
Ana María Vargas Rosado	Magíster	100%	Aplicable

Asimismo, respecto a la confiabilidad, se ha optado por el uso del coeficiente del Alpha de Cronbach, como índice de consistencia interna, cuyos resultados varían entre 0 y 1. Para Oviedo y Campo (2005) mientras el que acerque más a 1, se va a incrementar el grado de confiabilidad, por lo tanto, el valor debe ser superior a 0.6, para ser considerado aceptable.

Es así que se ha establecido el Alpha de Cronbach para la variable clima laboral de 0.882 de un total de 53 ítems, como se observa a continuación:

**Tabla 7***Fiabilidad de la variable clima laboral*

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0.882	53

Mientras que, de cada una de las dimensiones, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 8***Fiabilidad de dimensiones de la variable clima laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Estructura	0.726	10
Responsabilidad	0.768	7
Recompensa	0.720	6
Riesgo	0.778	5
Calor	0.706	5
Estándares de desempeño	0.757	6
Apoyo	0.714	5
Conflicto	0.762	5
Identidad	0.713	4

Para la variable salario emocional, el Alpha de Cronbach es de 0.930 de un total de 20 ítems, como se observa a continuación:

**Tabla 9***Fiabilidad de la variable salario emocional*

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0.930	20

Mientras que, de cada una de las dimensiones, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 10***Fiabilidad de dimensiones de la variable clima laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
R. estándar	0.722	5
R. por beneficios sociales	0.735	5
R. por conciliación	0.745	5
R. emocional	0.783	5

## 4.2. Resultados

### 4.2.1. Perfil del encuestado

**Tabla 11**

*Perfil sociodemográfico de los colaboradores*

<b>Características</b>	<b>Ítems</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Edad	23-30 años	7	5.2%
	31-38 años	22	16.4%
	39-46 años	35	26.1%
	47-54 años	38	28.4%
	55-62 años	24	17.9%
	63-70 años	8	6.0%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>
Género	Femenino	94	70.1%
	Masculino	40	29.9%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>
Estado civil	Casado	92	68.7%
	Conviviente	4	3.0%
	Soltero	38	28.4%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>
Grado de instrucción	Primaria	0	0.0%
	Secundaria	1	0.7%
	Superior técnico	48	35.8%
	Superior universitario	85	63.4%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>
Ocupación o profesión	Administrativo	3	2.2%
	Contador	1	0.7%
	Enfermería	34	25.4%
	Int. Medicina	3	2.2%
	Mecánico	1	0.7%
	Médico	19	14.2%
	Militar	33	24.6%
	Nutricionista	2	1.5%
	Obstetra	2	1.5%
	Odontología	4	3.0%
	Op. PAD	3	2.2%
	Personal de limpieza	1	0.7%
	Téc. en enfermería	22	16.4%
	Téc. en farmacia	1	0.7%
	Téc. en laboratorio	4	3.0%
	Téc. en nutrición	1	0.7%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>
Nacionalidad	Peruana	134	100.0%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

Área de trabajo	Administración	3	2.2%
	Asistencial	14	10.4%
	D. de apoyo	3	2.2%
	D. de cirugía	17	12.7%
	D. de emergencia	12	9.0%
	D. de enfermería	13	9.7%
	D. de estomatología	2	1.5%
	D. de ginecología	2	1.5%
	D. de medicina	13	9.7%
	D. de nutrición	3	2.2%
	D. de odontología	4	3.0%
	Ecografía y rayos X	4	3.0%
	Farmacia	1	0.7%
	Historia clínica	1	0.7%
	Hospitalización	8	6.0%
	Laboratorio	7	5.2%
	Presupuesto	3	2.2%
	S. de gestión de calidad	9	6.7%
	S. de inteligencia sanitaria	13	9.7%
	Salud ocupacional	1	0.7%
Tesorería	1	0.7%	
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>	
Antigüedad en la empresa	1 a 8 años	64	47.8%
	9 a 16 años	19	14.2%
	17 a 24 años	17	12.7%
	25 a 32 años	25	18.7%
	33 a 40 años	5	3.7%
	41 a 48 años	4	3.0%
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

En la Tabla 11, respecto al perfil sociodemográfico de los trabajadores encuestados, revelan que la población en estudio, mayoritariamente conformada por adultos jóvenes entre 29 y 37 años, destaca por una clara predominancia femenina (70.1%) y una significativa proporción de individuos casados (68.7%). La mayoría posee educación universitaria (63.4%), mientras que un cuarto se desempeña en el campo de la enfermería. La totalidad de la muestra es de nacionalidad peruana, con una minoría (12.7%) trabajando en el departamento de cirugía. Además, casi la mitad de la población tiene una antigüedad laboral entre 1 y 8 años.

#### 4.2.2. Resultado de la variable clima laboral

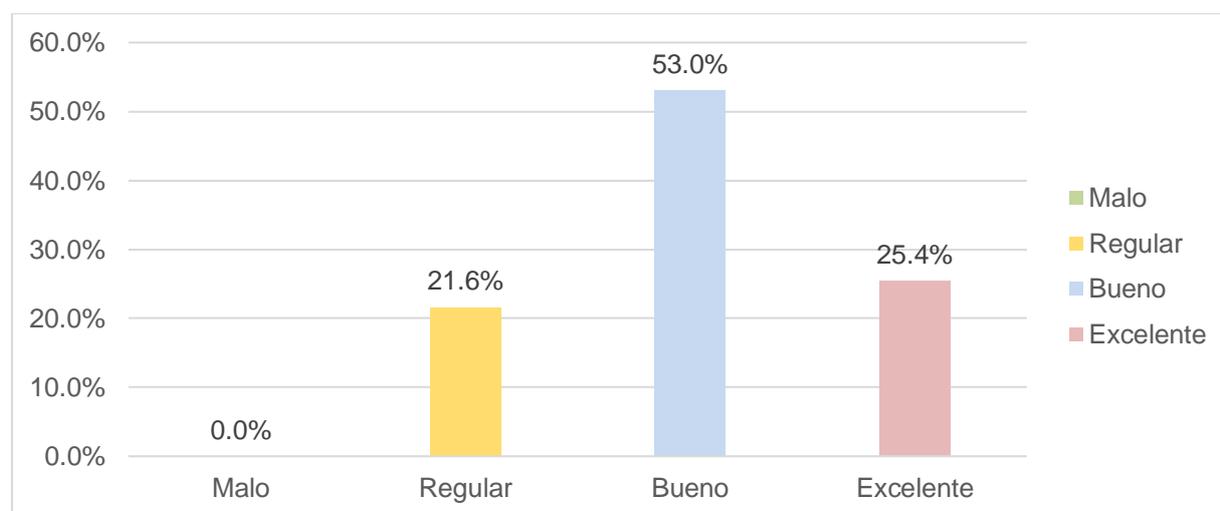
**Tabla 12**

*Resultado de la variable clima laboral*

Nivel	Puntaje	f	%
Malo	1,0 a 1 ,4	0	0.0%
Regular	1,5 a 2,4	29	21.6%
Bueno	2,5 a 3,4	71	53.0%
Excelente	3,5 a 4,0	34	25.4%
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 6**

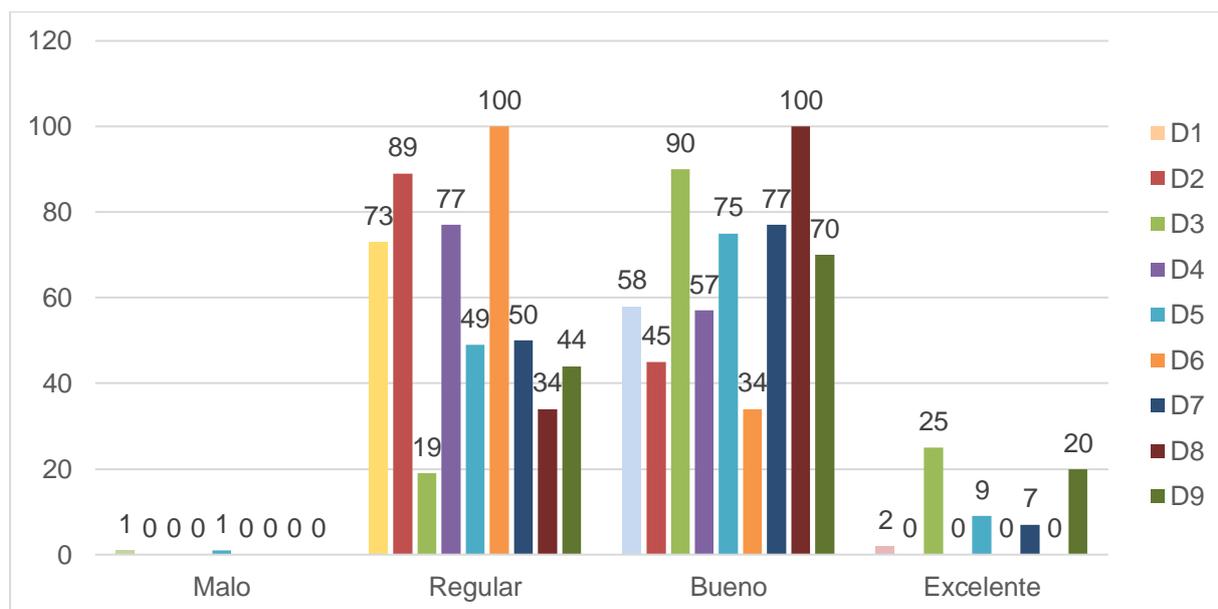
*Resultado de la variable clima laboral*



En la Tabla 12 y Figura 6, se observa el resultado final de la variable comprendida hacia el clima laboral, en el cual se vislumbra que el 53.0% percibe un clima organizacional bueno, mientras el 16.4% lo percibe regular, y el 11.9% lo percibe excelente. Es decir que la mayoría percibe que existe una comunicación clara y abierta, con reconocimiento del desempeño, clima de confianza, y ambiente laboral positivo.

**Tabla 13***Resultado de la variable clima laboral por dimensiones*

Niveles	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Malo	1	-	-	-	1	-	-	-	-
Regular	73	89	19	77	49	100	50	34	44
Bueno	58	45	90	57	75	34	77	100	70
Excelente	2	-	25	-	9	-	7	-	20
<b>Total</b>	<b>134</b>								

**Figura 7***Resultado de la variable clima laboral*

En la Tabla 13 y figura 7, se presentan los resultados de la variable clima organizacional por las nueve dimensiones, en donde las percepciones de los trabajadores se vislumbran de la siguiente manera; D1: Estructura (regular), D2: Responsabilidad (regular), D3: Recompensa (bueno), D4: Riesgo (regular), D5: Calor (bueno), D6: Apoyo (regular), D7: Estándares de Desempeño (bueno), D8: Conflicto (bueno) y D9: Identidad (bueno).

### 4.2.3. Resultado de la dimensión estructura

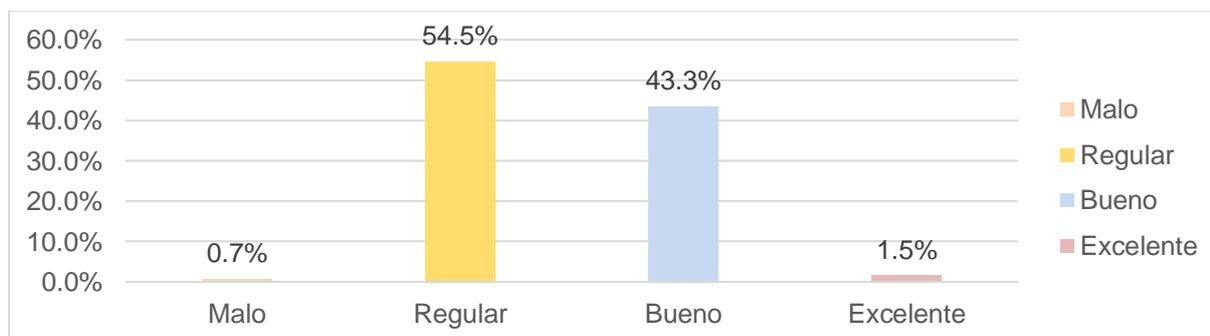
**Tabla 14**

*Resultado de la dimensión estructura*

Nivel	Puntaje	f	%
Malo	1,0 a 1 ,4	1	0.7%
Regular	1,5 a 2,4	73	54.5%
Bueno	2,5 a 3,4	58	43.3%
Excelente	3,5 a 4,0	2	1.5%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 8**

*Resultado de la dimensión estructura*



En la Tabla 14 y Figura 8, se observa el resultado de la dimensión estructural en el hospital militar, que refleja una percepción mayoritariamente regular, con un 54.5%, indicando posiblemente áreas de mejora en la organización y asignación de roles. Sin embargo, es alentador observar que el 43.3% lo percibe como bueno, sugiriendo una base sólida en términos de estructura y procesos organizativos. El 1.5% que lo considera excelente señala la existencia de prácticas excepcionales, aunque representan una minoría. Por otro lado, el 0.7% que lo percibe como malo es marginal, pero aún así merece atención para abordar posibles problemas estructurales y garantizar un entorno organizativo óptimo en el hospital militar.

#### 4.2.4. Resultado de la dimensión responsabilidad

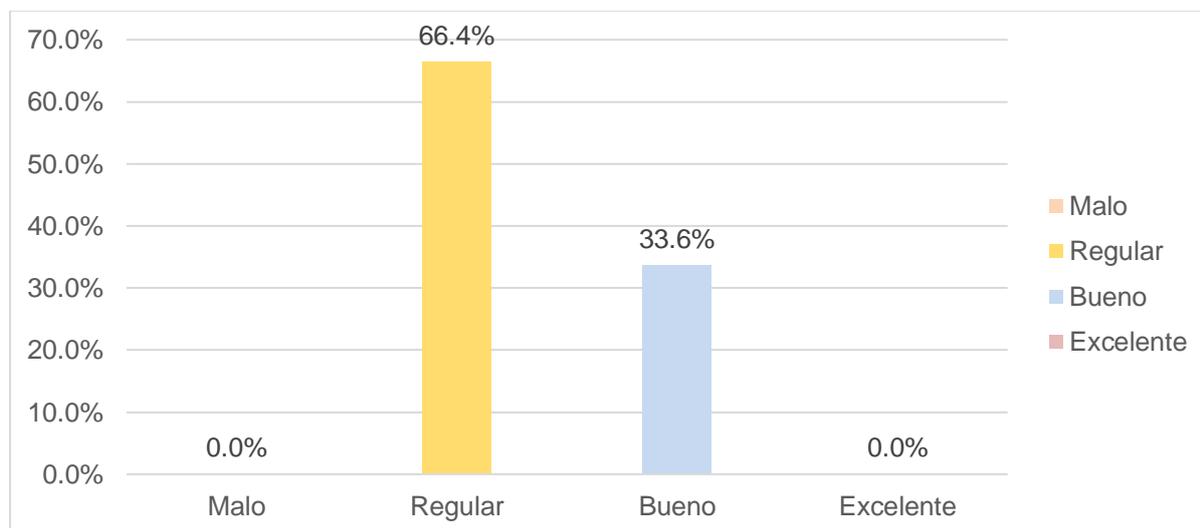
**Tabla 15**

*Resultado de la dimensión responsabilidad*

Nivel	Puntaje	f	%
Malo	1,0 a 1,4	0	0.0%
Regular	1,5 a 2,4	89	66.4%
Bueno	2,5 a 3,4	45	33.6%
Excelente	3,5 a 4,0	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 9**

*Resultado de la dimensión responsabilidad*



En la Tabla 15 y Figura 9, se observa el resultado de la dimensión responsabilidad, revela una tendencia mayoritaria hacia la percepción de regular, con un 66.4%. Esto podría sugerir que existe una oportunidad de mejorar la claridad en las responsabilidades y la rendición de cuentas dentro de la organización. Por otro lado, el 33.6% que la percibe como buena indica que hay una proporción significativa de empleados que sienten que las responsabilidades están bien definidas y gestionadas. Es positivo notar que no hay percepciones extremas, ni excelente ni mala, lo cual podría indicar una estabilidad en la gestión de responsabilidades.

#### 4.2.5. Resultado de la dimensión recompensa

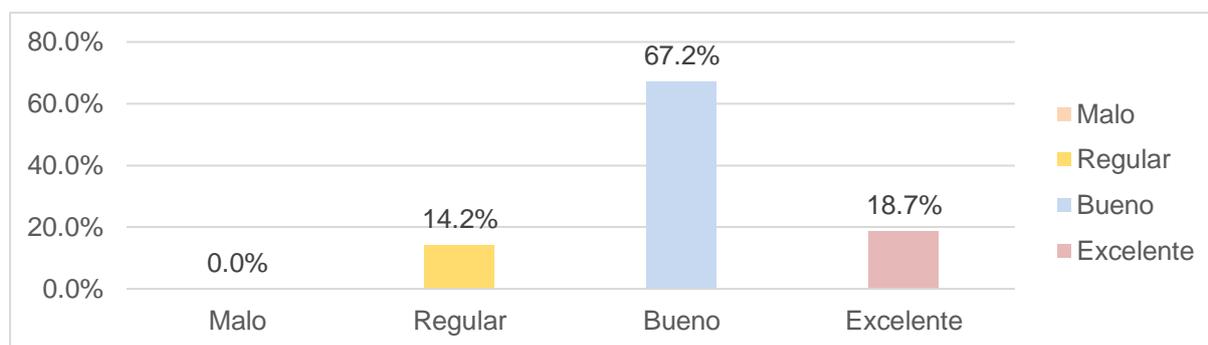
**Tabla 16**

*Resultado de la dimensión recompensa*

Nivel	Puntaje	f	%
Malo	1,0 a 1,4	0	0.0%
Regular	1,5 a 2,4	19	14.2%
Bueno	2,5 a 3,4	90	67.2%
Excelente	3,5 a 4,0	25	18.7%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 10**

*Resultado de la dimensión recompensa*



En la Tabla 16 y Figura 10, se observa el resultado de la dimensión recompensa, que revela un panorama general positivo, con un notable 67.2% de los empleados percibiendo las recompensas como buenas. Este resultado sugiere que una parte significativa del personal encuentra satisfactorias las políticas de reconocimiento y compensación en la organización. Además, el 18.7% que la percibe como excelente destaca el reconocimiento extraordinario y las prácticas de recompensa que se han implementado, lo cual es un indicador alentador de un compromiso positivo con el personal. Aunque el 14.2% que la percibe como regular podría señalar áreas de mejora en la gestión de recompensas, es alentador observar que ningún empleado la percibe como mala.

#### 4.2.6. Resultado de la dimensión riesgo

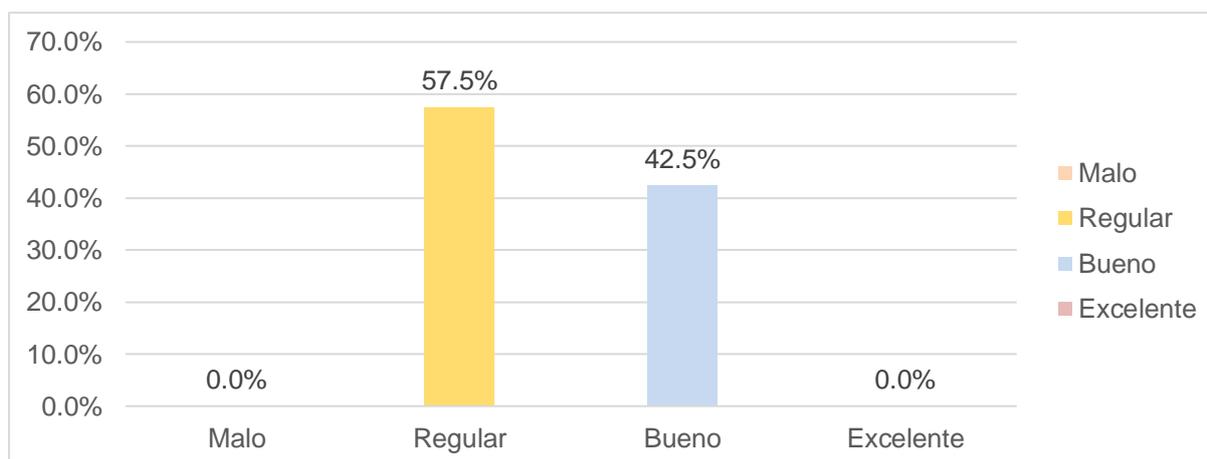
**Tabla 17**

*Resultado de la dimensión riesgo*

Nivel	Puntaje	f	%
Malo	1,0 a 1,4	0	0.0%
Regular	1,5 a 2,4	77	57.5%
Bueno	2,5 a 3,4	57	42.5%
Excelente	3,5 a 4,0	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 11**

*Resultado de la dimensión riesgo*



En la Tabla 17 y Figura 11, se observa el resultado de la dimensión riesgo, que sugiere una percepción mayoritaria de regular, con un 57.5%. Este resultado podría indicar una necesidad de evaluar y abordar posibles riesgos o incertidumbres que los empleados perciben en su entorno laboral. Sin embargo, es positivo destacar que el 42.5% la percibe como buena, lo que indica que una parte significativa del personal considera que la gestión de riesgos en la organización es efectiva. Es relevante notar que no hay percepciones extremas, ni excelente ni mala, lo cual podría sugerir una cierta estabilidad en la percepción de riesgo.

#### 4.2.7. Resultado de la dimensión calor

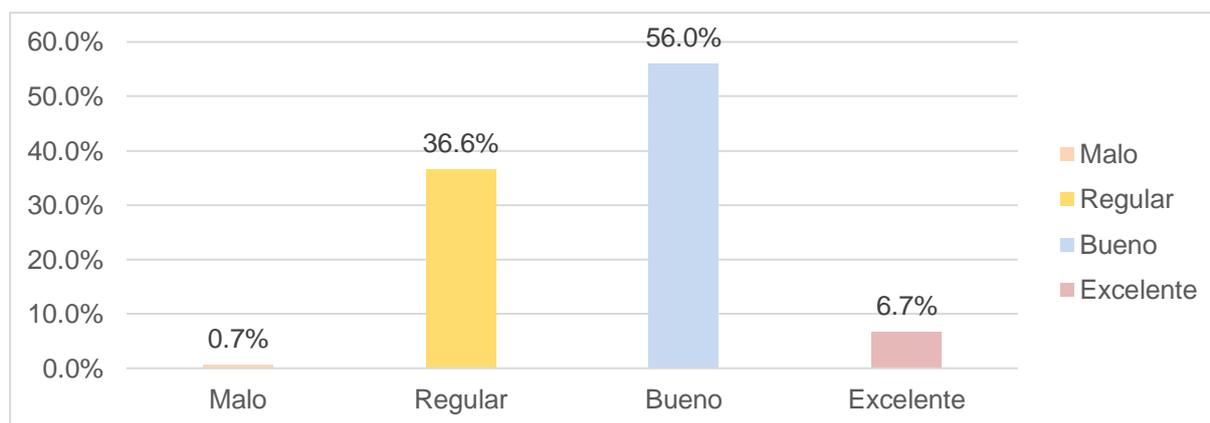
**Tabla 18**

*Resultado de la dimensión calor*

Nivel	Puntaje	f	%
Malo	1,0 a 1,4	1	0.7%
Regular	1,5 a 2,4	49	36.6%
Bueno	2,5 a 3,4	75	56.0%
Excelente	3,5 a 4,0	9	6.7%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 12**

*Resultado de la dimensión calor*



En la Tabla 18 y Figura 12, revela una percepción mayoritaria positiva, con un 56.0% de los empleados experimentando un ambiente cálido y favorable en la organización. Este resultado sugiere un entorno laboral en el que se valora la camaradería y las relaciones interpersonales. Además, el 6.7% que la percibe como excelente indica que hay elementos excepcionales que contribuyen a un ambiente cálido y acogedor. Aunque el 36.6% la percibe como regular, sugiriendo áreas donde se podría fortalecer la conexión interpersonal, es positivo que solo un 0.7% la perciba como mala.

#### 4.2.8. Resultado de la dimensión apoyo

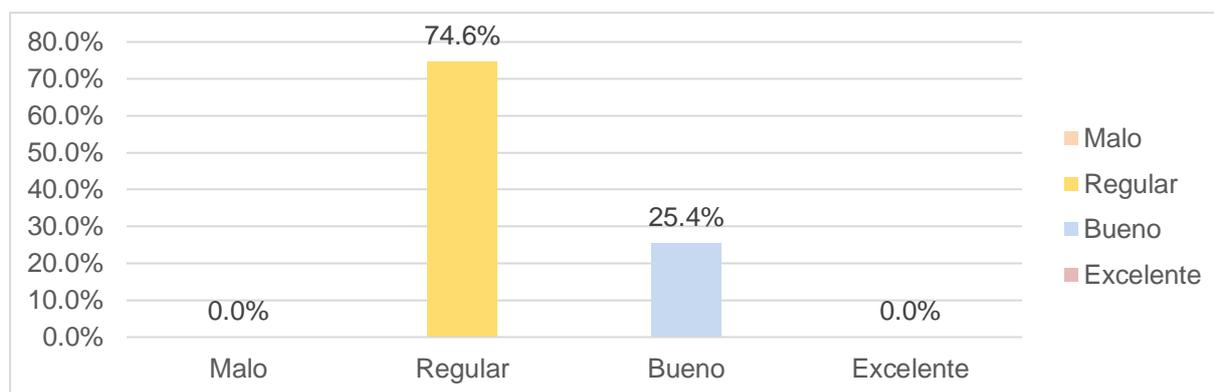
**Tabla 19**

*Resultado de la dimensión apoyo*

Nivel	Puntaje	f	%
Malo	1,0 a 1 ,4	0	0.0%
Regular	1,5 a 2,4	100	74.6%
Bueno	2,5 a 3,4	34	25.4%
Excelente	3,5 a 4,0	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 13**

*Resultado de la dimensión apoyo*



En la Tabla 19 y Figura 13, se observa el resultado de la dimensión apoyo, que indica que la mayoría de los empleados, un 74.6%, perciben un nivel de apoyo regular en la organización. Aunque esto sugiere que hay áreas donde se puede mejorar la percepción de apoyo, es positivo notar que un 25.4% lo califica como bueno. La ausencia de percepciones extremas, ya sea excelente o mala (0.0%), sugiere que, si bien hay espacio para fortalecer el apoyo percibido, no se perciben deficiencias graves en este aspecto.

#### 4.2.9. Resultado de la dimensión estándares de desempeño

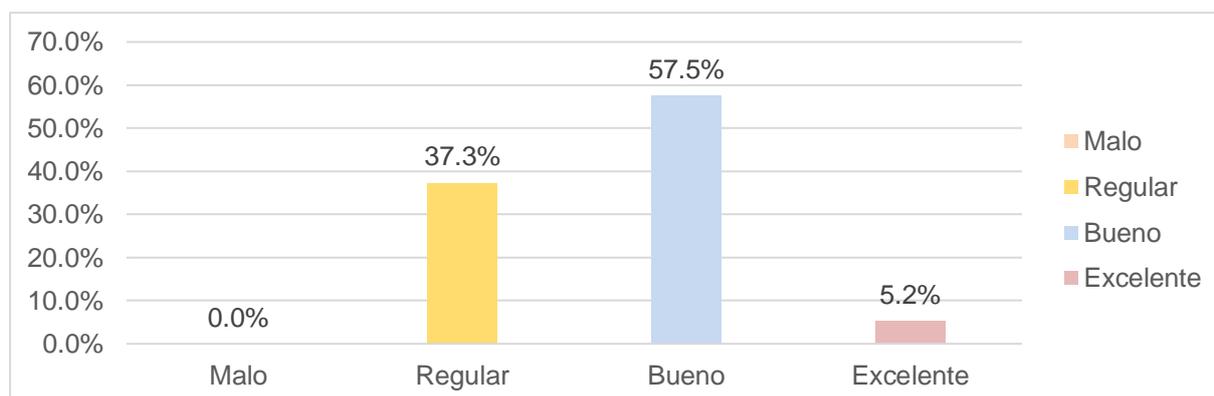
**Tabla 20**

*Resultado de la dimensión estándares de desempeño*

Nivel	Puntaje	f	%
Malo	1,0 a 1,4	0	0.0%
Regular	1,5 a 2,4	50	37.3%
Bueno	2,5 a 3,4	77	57.5%
Excelente	3,5 a 4,0	7	5.2%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 14**

*Resultado de la dimensión estándares de desempeño*



En la Tabla 20 y Figura 14, se observa el resultado de la dimensión estándares de desempeño, en el cual se observa una percepción general positiva, ya que un significativo 57.5% de los empleados la califica como buena. Esto sugiere que existe un nivel general de satisfacción con los estándares establecidos para el desempeño laboral. Además, el 5.2% que la percibe como excelente indica que hay prácticas excepcionales que contribuyen a un alto nivel de expectativas y rendimiento en la organización. Aunque el 37.3% la percibe como regular, señalando posiblemente áreas donde se podría mejorar la claridad y la consistencia en los estándares, es alentador notar que solo el 1.0% la percibe como mala.

#### 4.2.10. Resultado de la dimensión conflicto

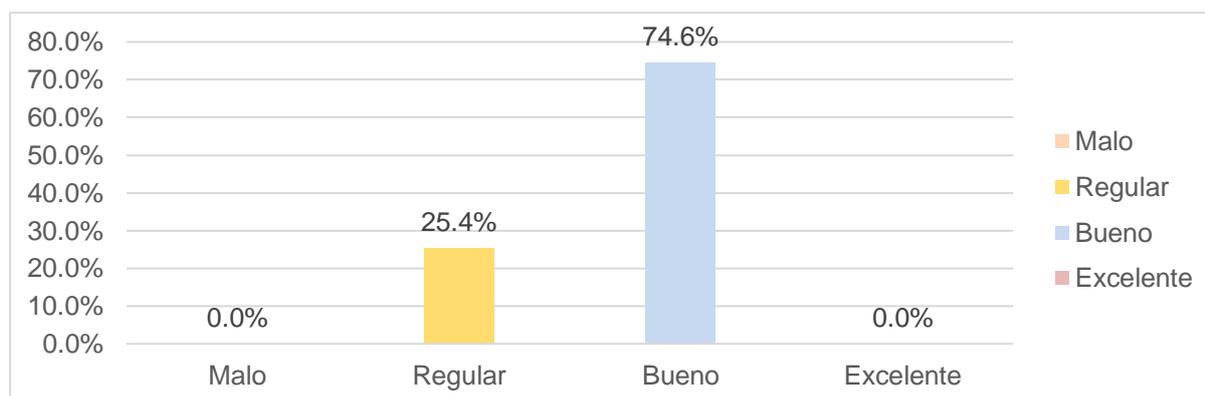
**Tabla 21**

*Resultado de la dimensión conflicto*

Nivel	Puntaje	f	%
Malo	1,0 a 1,4	0	0.0%
Regular	1,5 a 2,4	34	25.4%
Bueno	2,5 a 3,4	100	74.6%
Excelente	3,5 a 4,0	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 15**

*Resultado de la dimensión conflicto*



En la Tabla 21 y Figura 15, se observa el resultado de la dimensión conflicto, refleja una percepción mayoritariamente positiva, ya que un significativo 74.6% de los empleados lo califica como bueno. Este resultado sugiere que, en general, existe un ambiente laboral en el que se manejan eficazmente los conflictos, promoviendo la colaboración y la resolución constructiva de disputas. Además, es positivo notar que no hay percepciones extremas, ni malas ni excelentes (0.0%), lo cual sugiere que no se perciben problemas significativos en la gestión del conflicto, pero también destaca la oportunidad de buscar mejoras continuas.

#### 4.2.11. Resultado de la dimensión identidad

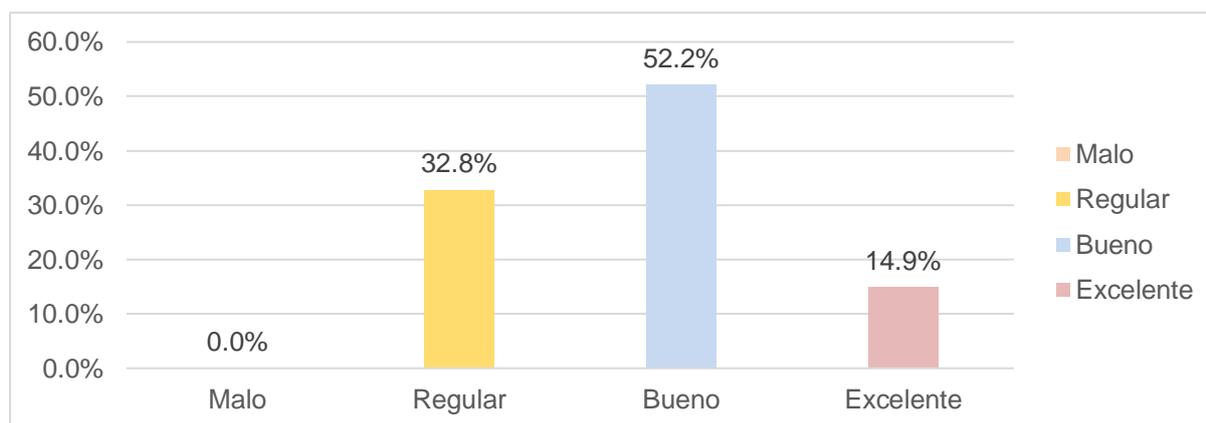
**Tabla 22**

*Resultado de la dimensión identidad*

Nivel	Puntaje	f	%
Malo	1,0 a 1,4	0	0.0%
Regular	1,5 a 2,4	44	32.8%
Bueno	2,5 a 3,4	70	52.2%
Excelente	3,5 a 4,0	20	14.9%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 16**

*Resultado de la dimensión identidad*



En la Tabla 22 y Figura 16, se observa el resultado de la dimensión identidad, en el cual se tiene que revela una percepción positiva, ya que un 52.2% de los empleados la califica como buena. Esto indica un sólido sentido de identidad y pertenencia en la organización. Además, el 14.9% que la percibe como excelente destaca que existe un elemento distintivo y fuerte en la identidad organizacional que contribuye a un ambiente positivo y cohesionado. Aunque el 32.8% la percibe como regular, sugiriendo posiblemente áreas donde se podría fortalecer el sentido de identidad, es notable que no hay percepciones negativas (0.0% la percibe como mala).

#### 4.2.12. Clima laboral por edad

**Tabla 23**

*Resultados del clima laboral por edad*

Edad	Clima laboral									
	Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23-30 años	0	0.0%	1	0.7%	4	3.0%	2	1.5%	<b>7</b>	<b>5.2%</b>
31-38 años	0	0.0%	3	2.2%	14	10.4%	5	3.7%	<b>22</b>	<b>16.4%</b>
39-46 años	0	0.0%	8	6.0%	20	14.9%	7	5.2%	<b>35</b>	<b>26.1%</b>
47-54 años	0	0.0%	5	3.7%	21	15.7%	12	9.0%	<b>38</b>	<b>28.4%</b>
55-62 años	0	0.0%	8	6.0%	9	6.7%	7	5.7%	<b>24</b>	<b>17.9%</b>
63-70 años	0	0.0%	4	3.0%	3	2.2%	1	0.7%	<b>8</b>	<b>6.9%</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>29</b>	<b>21.6%</b>	<b>71</b>	<b>53.0%</b>	<b>34</b>	<b>25.4%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

De la Tabla 23, se observa que el análisis del clima laboral según las distintas edades revela una tendencia positiva, ya que la mayoría de los empleados percibe el clima como bueno, representando un 53.0% del total. Destaca el grupo de 39-46 años con un significativo 26.1% que lo califica como bueno, sugiriendo una percepción general favorable en esta franja etaria. Aunque el grupo de 55-62 años muestra un porcentaje menor en la categoría de excelente, con un 5.7%, el hecho de que ningún grupo perciba el clima como malo es alentador..

#### 4.2.13. Clima laboral por sexo

**Tabla 24**

*Resultados del clima laboral por sexo*

Sexo	Clima laboral									
	Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Femenino	0	0.0%	18	13.4%	52	38.8%	24	17.9%	<b>94</b>	<b>70.1%</b>
Masculino	0	0.0%	11	8.2%	19	14.2%	10	7.5%	<b>40</b>	<b>29.9%</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>29</b>	<b>21.6%</b>	<b>71</b>	<b>53.0%</b>	<b>34</b>	<b>25.4%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

En la Tabla 24, se vislumbra el análisis del clima laboral según el género muestra una percepción general positiva, ya que el 53.0% de los empleados lo califica como bueno. Es interesante observar que el grupo femenino destaca con un 38.8% percibiéndolo como bueno, lo que sugiere un ambiente laboral satisfactorio para la mayoría de las mujeres en la organización. Aunque el grupo masculino presenta porcentajes ligeramente menores, con un 14.2% en la categoría excelente, la ausencia de percepciones negativas es alentadora. Este resultado podría indicar que, en general, hay aspectos positivos en el clima laboral para ambos géneros.

#### 4.2.14. Clima laboral por grado de instrucción

**Tabla 25**

*Resultados del clima laboral por grado de instrucción*

Grado de instrucción	Clima laboral									
	Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Primaria	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Secundaria	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.7%	1	0.7%
Superior técnico	0	0.0%	12	9.0%	23	17.2%	13	9.7%	48	35.8%
Superior univers	0	0.0%	17	12.7%	48	35.8%	20	14.9%	85	63.4%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>29</b>	<b>21.6%</b>	<b>71</b>	<b>53.0%</b>	<b>34</b>	<b>25.4%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

En la Tabla 25, el análisis del clima laboral según el grado de instrucción revela una percepción mayoritariamente positiva, ya que el 53.0% de los empleados lo califica como bueno. Destaca el grupo con educación superior universitaria, representando el 63.4%, siendo el de mayor proporción en la categoría buena. Aunque el grupo con educación superior técnica también muestra un porcentaje significativo en la categoría buena, con un 35.8%, es importante destacar que el 9.7% de este grupo lo percibe como excelente. La ausencia de percepciones negativas es alentadora. Estos resultados sugieren que el nivel de instrucción está correlacionado positivamente con la percepción del clima laboral.

#### 4.2.15. Clima laboral por áreas de trabajo

**Tabla 26**

*Resultados del clima laboral por áreas de trabajo*

Áreas de trabajo	Clima laboral									
	Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Administración	0	0.0%	3	2.2%	4	3.0%	1	0.7%	<b>8</b>	<b>6.0%</b>
Apoyo documental	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	2.2%	<b>3</b>	<b>2.2%</b>
Enfermería	0	0.0%	2	1.5%	6	4.5%	5	3.7%	<b>13</b>	<b>9.7%</b>
Medicina	0	0.0%	16	11.9%	44	32.8%	16	11.9%	<b>76</b>	<b>56.7%</b>
Laboratorio y ex.	0	0.0%	1	0.7%	7	5.2%	3	2.2%	<b>11</b>	<b>8.2%</b>
Gestión de calidad	0	0.0%	2	1.5%	4	3.0%	3	2.2%	<b>9</b>	<b>6.7%</b>
Inteligencia sanit.	0	0.0%	5	3.7%	5	3.7%	3	2.2%	<b>13</b>	<b>9.7%</b>
Salud ocupacional	0	0.0%	0	0.0%	1	0.7%	0	0.0%	<b>1</b>	<b>0.7%</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>29</b>	<b>21.6%</b>	<b>71</b>	<b>53.0%</b>	<b>34</b>	<b>25.4%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

En la Tabla 26, el análisis del clima laboral según las diferentes áreas de trabajo en el hospital revela una variabilidad en las percepciones. La categoría buena predomina en todas las áreas, representando el 53.0% del total. Es notable que el personal de Medicina destaca con un significativo 32.8% calificándolo como bueno, reflejando una percepción positiva dentro de este departamento. Sin embargo, es esencial abordar las áreas con porcentajes más bajos, como Administración y Apoyo Documental, donde se registran proporciones menores en la categoría buena.

#### 4.2.16. Clima laboral por antigüedad en la entidad

**Tabla 27**

*Resultados del clima laboral por antigüedad en la entidad*

Antigüedad en la entidad	Clima laboral									
	Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 a 8 años	0	0.0%	14	10.4%	33	24.6%	17	12.7%	<b>64</b>	<b>47.8%</b>
9 a 16 años	0	0.0%	4	3.0%	11	8.2%	4	3.0%	<b>19</b>	<b>14.2%</b>
17 a 24 años	0	0.0%	2	1.5%	12	9.0%	3	2.2%	<b>17</b>	<b>12.7%</b>
25 a 32 años	0	0.0%	6	4.5%	11	8.2%	8	6.0%	<b>25</b>	<b>18.7%</b>
33 a 40 años	0	0.0%	2	1.5%	1	0.7%	2	1.5%	<b>5</b>	<b>3.7%</b>
41 a 48 años	0	0.0%	1	0.7%	3	2.2%	0	0.0%	<b>4</b>	<b>3.0%</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>29</b>	<b>21.6%</b>	<b>71</b>	<b>53.0%</b>	<b>34</b>	<b>25.4%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

En la Tabla 27, el análisis del clima laboral en función de la antigüedad en la entidad revela una tendencia positiva, ya que el 53.0% de los empleados califica el clima como bueno. Es destacable que aquellos con 1 a 8 años de antigüedad constituyen la mayoría, con un significativo 47.8% percibiéndolo como bueno, indicando una experiencia laboral favorable en el inicio de sus carreras dentro de la entidad. Aunque la proporción disminuye con la antigüedad, incluso en los grupos de 17 a 24 años y 25 a 32 años, la mayoría aún califica el clima como bueno. Este análisis puede ser crucial para la retención y el compromiso del personal, ya que proporciona información sobre las percepciones en diferentes etapas de la trayectoria laboral.

#### 4.2.17. Resultado de la variable salario emocional

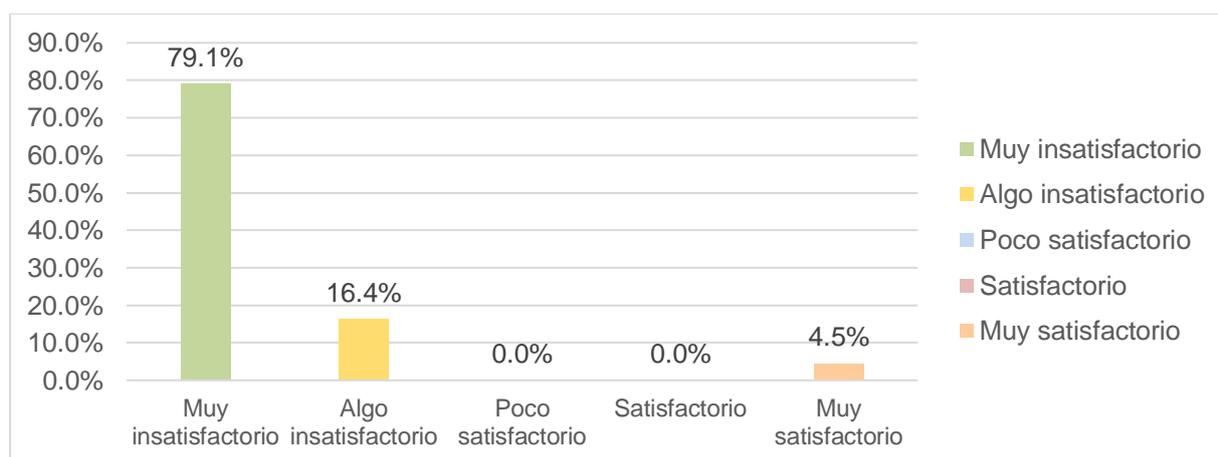
**Tabla 28**

*Resultado de la variable salario emocional*

Nivel	Puntaje	f	%
Muy insatisfactorio	1 a 20	106	79.1%
Algo insatisfactorio	21 a 40	22	16.4%
Poco satisfactorio	41 a 60	0	0.0%
Satisfactorio	61 a 80	0	0.0%
Muy satisfactorio	81 a 100	6	4.5%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 17**

*Resultado de la variable salario emocional*



En la Tabla 28 y Figura 17, se observan los resultados del análisis del salario emocional, que revelan una preocupante prevalencia de insatisfacción entre los empleados, ya que un significativo 79.1% lo clasifica como "Muy insatisfactorio" en el rango de 1 a 20. Este hallazgo destaca la necesidad crítica de revisar y mejorar las estrategias de compensación intangible. Aunque un pequeño porcentaje (4.5%) valora su salario emocional como "Muy satisfactorio", la falta de respuestas en los rangos intermedios indica una falta de percepción positiva generalizada.

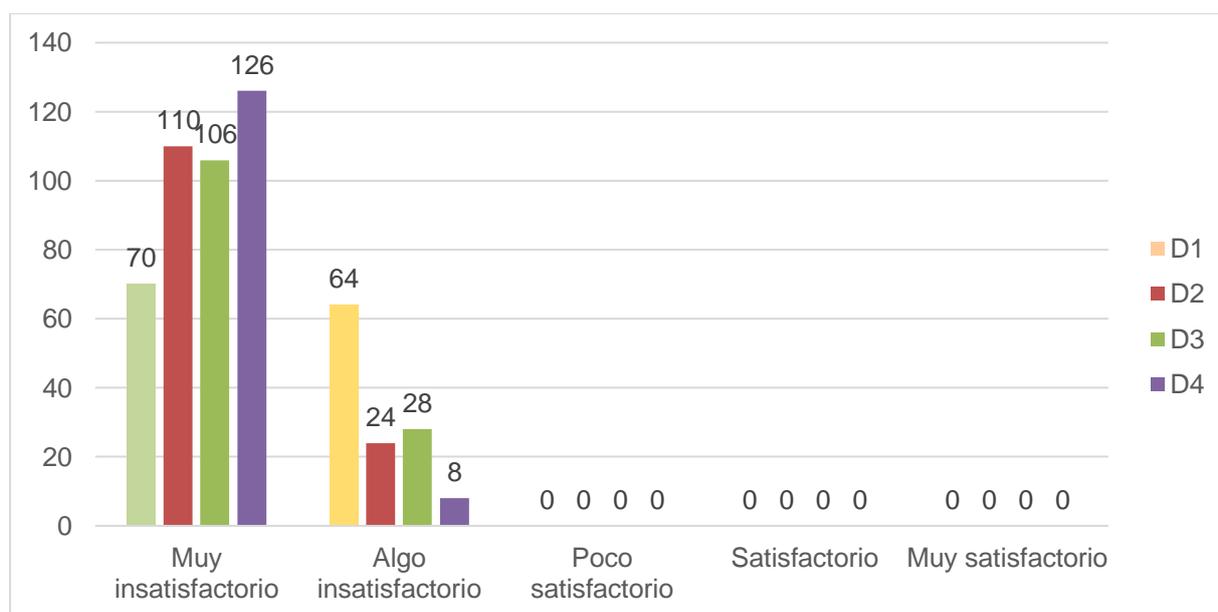
**Tabla 29**

*Resultado de la variable salario emocional por dimensiones*

Niveles	D1	D2	D3	D4
Muy insatisfactorio	70	110	106	126
Algo insatisfactorio	64	24	28	8
Poco satisfactorio	-	-	-	-
Satisfactorio	-	-	-	-
Muy satisfactorio	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>134</b>

**Figura 18**

*Resultado de la variable salario emocional por dimensiones*



En la Tabla 29 y figura 18, se presentan los resultados de la variable salario emocional por las cuatro dimensiones, en donde el nivel de satisfacción de los trabajadores se vislumbran de la siguiente manera; D1: R. Estándar (muy insatisfactorio), D2: R. de beneficios sociales (muy insatisfactorio), D3: R. por conciliación (muy insatisfactorio), D4: R. emocional (muy insatisfactorio).

#### 4.2.18. Resultado de la dimensión R. estándar

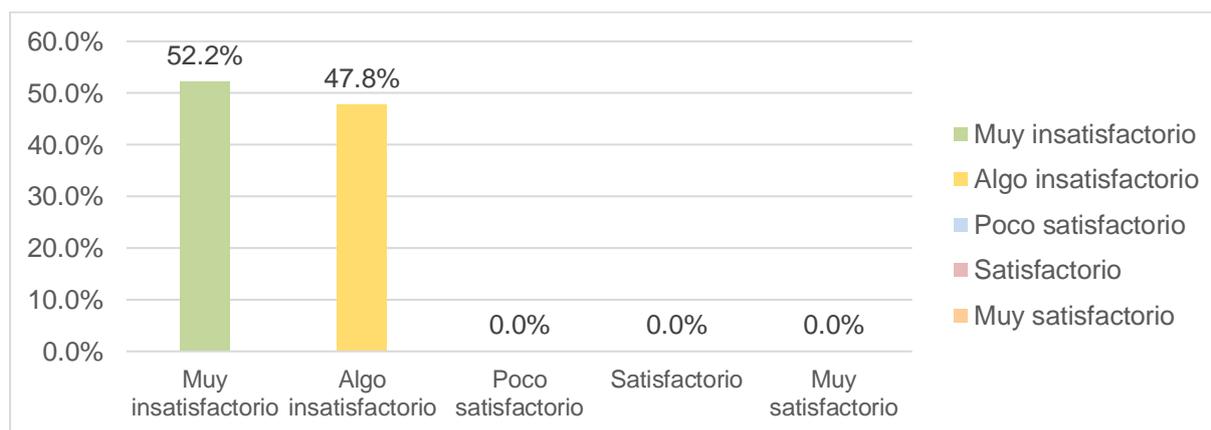
**Tabla 30**

*Resultado de la dimensión R. estándar*

Nivel	Puntaje	f	%
Muy insatisfactorio	1 a 20	70	52.2%
Algo insatisfactorio	21 a 40	64	47.8%
Poco satisfactorio	41 a 60	0	0.0%
Satisfactorio	61 a 80	0	0.0%
Muy satisfactorio	81 a 100	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 19**

*Resultado de la dimensión R. estándar*



En la Tabla 30 y Figura 19, se observan los resultados de la dimensión de retribución estándar en el análisis del salario emocional, que muestran una situación desafiante, ya que más de la mitad de los empleados, un 52.2%, considera su nivel de retribución estándar como "Muy insatisfactorio" en el rango de 1 a 20. Además, el 47.8% lo clasifica como "Algo insatisfactorio". Estos datos indican una insatisfacción generalizada en cuanto a la retribución estándar, subrayando la necesidad inmediata de revisar y ajustar las políticas salariales.

#### 4.2.19. Resultado de la dimensión R. por beneficios sociales

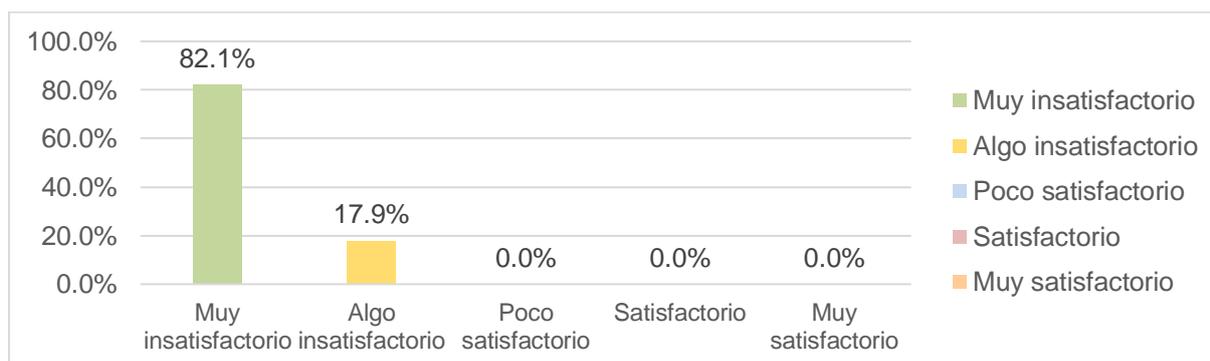
**Tabla 31**

*Resultado de la dimensión R. por beneficios sociales*

Nivel	Puntaje	f	%
Muy insatisfactorio	1 a 20	110	82.1%
Algo insatisfactorio	21 a 40	24	17.9%
Poco satisfactorio	41 a 60	0	0.0%
Satisfactorio	61 a 80	0	0.0%
Muy satisfactorio	81 a 100	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 20**

*Resultado de la dimensión R. por beneficios sociales*



En la Tabla 31 y Figura 20, se observan los resultados de la dimensión de retribución por beneficios sociales en el análisis del salario emocional, que revelan una situación de considerable insatisfacción, ya que un abrumador 82.1% de los empleados clasifica este componente como "Muy insatisfactorio" en el rango de 1 a 20. Este hallazgo indica una clara necesidad de revisar y mejorar los beneficios sociales proporcionados por la organización. La ausencia de respuestas en los niveles de "Poco satisfactorio" y "Satisfactorio" destaca una falta de percepción positiva en cuanto a los beneficios sociales. Es fundamental abordar estas preocupaciones para elevar la satisfacción y el bienestar general de los empleados.

#### 4.2.20. Resultado de la dimensión R. de conciliación

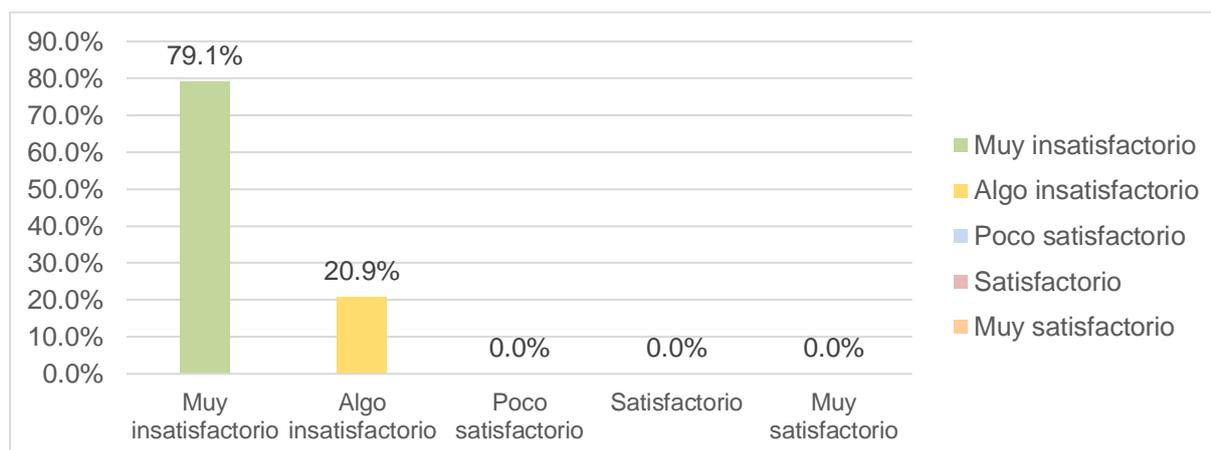
**Tabla 32**

*Resultado de la dimensión R. de conciliación*

Nivel	Puntaje	f	%
Muy insatisfactorio	1 a 20	106	79.1%
Algo insatisfactorio	21 a 40	28	20.9%
Poco satisfactorio	41 a 60	0	0.0%
Satisfactorio	61 a 80	0	0.0%
Muy satisfactorio	81 a 100	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 21**

*Resultado de la dimensión R. de conciliación*



En la Tabla 32 y Figura 21, se observan los resultados de la dimensión de retribución por conciliación en el análisis del salario emocional, que reflejan una situación de considerable insatisfacción, con un notable 79.1% de los empleados clasificando este aspecto como "Muy insatisfactorio" en el rango de 1 a 20. Este hallazgo sugiere que la percepción de la conciliación entre la vida laboral y personal es un punto crítico de insatisfacción entre el personal. La falta de respuestas en los niveles de "Poco satisfactorio" y "Satisfactorio" subraya la necesidad urgente de abordar y mejorar las políticas y prácticas relacionadas con la conciliación..

#### 4.2.21. Resultado de la dimensión R. emocional

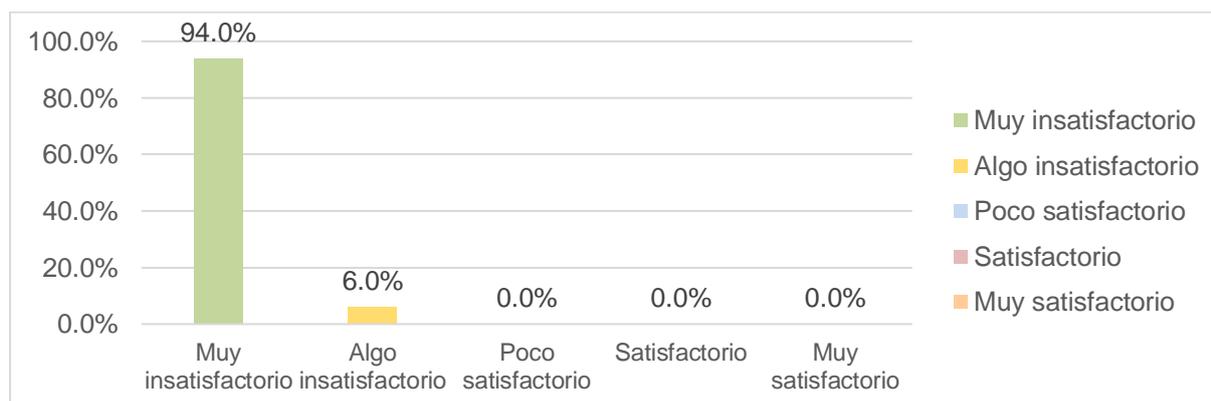
**Tabla 33**

*Resultado de la dimensión R. emocional*

Nivel	Puntaje	f	%
Muy insatisfactorio	1 a 20	126	94.0%
Algo insatisfactorio	21 a 40	8	6.0%
Poco satisfactorio	41 a 60	0	0.0%
Satisfactorio	61 a 80	0	0.0%
Muy satisfactorio	81 a 100	0	0.0%
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100.0%</b>

**Figura 22**

*Resultado de la dimensión R. emocional*



En la Tabla 33 y Figura 21, se observan los resultados de la dimensión de retribución emocional en el análisis del salario emocional, que revelan una situación alarmante, ya que un abrumador 94.0% de los empleados clasifica este componente como "Muy insatisfactorio" en el rango de 1 a 20. Este hallazgo indica que la percepción de la retribución emocional, que incluye aspectos como reconocimiento, motivación y satisfacción intrínseca, está significativamente por debajo de las expectativas del personal. La falta de respuestas en los niveles de "Algo insatisfactorio", "Poco satisfactorio" y "Satisfactorio" resalta la gravedad de la insatisfacción general.

#### 4.2.22. Salario emocional por edad

**Tabla 34**

*Resultados del salario emocional por edad*

Edad	Salario emocional										Total	
	Muy insatisfactorio		Algo satisfactorio		Poco satisfactorio		Satisfactorio		Muy satisfactorio		f	%
23-30 años	7	5.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	5.2%
31-38 años	21	15.7%	1	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	22	16.4%
39-46 años	25	18.7%	10	7.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	35	26.1%
47-54 años	29	21.6%	9	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	38	28.4%
55-62 años	20	14.9%	4	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	24	17.9%
63-70 años	7	5.2%	1	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	6.9%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>81.3%</b>	<b>25</b>	<b>18.7%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

De la Tabla 34, los resultados del análisis del salario emocional según diferentes grupos de edad indican que la mayoría de los empleados, con un notable 81.3%, perciben el salario emocional como "Muy insatisfactorio". Este hallazgo sugiere una preocupante falta de beneficios intangibles y reconocimiento en todas las categorías de edad. Aunque se registran porcentajes menores en las categorías "Algo satisfactorio" para algunos grupos, la falta de respuestas en las categorías superiores resalta la necesidad crítica de revisar y mejorar las estrategias de salario emocional en la organización.

#### 4.2.23. Salario emocional por sexo

**Tabla 35**

*Resultados del salario emocional por sexo*

Sexo	Salario emocional											
	Muy insatisfactorio		Algo satisfactorio		Poco satisfactorio		Satisfactorio		Muy satisfactorio		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Femenino	75	56.0%	19	14.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	94	70.1%
Masculino	34	25.4%	6	4.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	40	29.9%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>81.3%</b>	<b>25</b>	<b>18.7%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

En la Tabla 35, los resultados del análisis del salario emocional según el género revelan una disparidad significativa, donde un 56.0% de las mujeres califica el salario emocional como "Muy insatisfactorio", en comparación con un 25.4% de los hombres. Esta brecha podría indicar diferencias en las percepciones y expectativas respecto a los beneficios intangibles ofrecidos. Aunque se registra un porcentaje relativamente bajo en la categoría "Algo satisfactorio" para ambos géneros, la falta de respuestas en niveles más positivos destaca la necesidad urgente de revisar las estrategias de salario emocional para asegurar la equidad de género en la percepción y la satisfacción laboral.

#### 4.2.24. Salario emocional por grado de instrucción

**Tabla 36**

*Resultados del salario emocional por grado de instrucción*

	Salario emocional										Total	
	Muy insatisfactorio		Algo satisfactorio		Poco satisfactorio		Satisfactorio		Muy satisfactorio			
Edad	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Primaria	7	5.2%	1	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	5.2%
Secundaria	29	0.0%	5	3.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	38	28.4%
Sup. Téc	20	0.0%	8	6.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	24	17.9%
Sup. Univ.	7	0.0%	4	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	6.9%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>0.0%</b>	<b>29</b>	<b>21.6%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

En la Tabla 36, el análisis del clima laboral según el grado de instrucción revela una percepción mayoritariamente positiva, ya que el 53.0% de los empleados lo califica como bueno. Destaca el grupo con educación superior universitaria, representando el 63.4%, siendo el de mayor proporción en la categoría buena. Aunque el grupo con educación superior técnica también muestra un porcentaje significativo en la categoría buena, con un 35.8%, es importante destacar que el 9.7% de este grupo lo percibe como excelente. La ausencia de percepciones negativas es alentadora. Estos resultados sugieren que el nivel de instrucción está correlacionado positivamente con la percepción del clima laboral.

#### 4.2.25. Salario emocional por áreas de trabajo

**Tabla 37**

*Resultados del salario emocional por áreas de trabajo*

Áreas de trabajo	Salario emocional											
	Muy insatisfactorio		Algo satisfactorio		Poco satisfactorio		Satisfactorio		Muy satisfactorio		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Administ.	5	3.7%	3	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	6.0%
Apoyo doc.	3	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	2.2%
Enfermer.	11	8.2%	2	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	13	9.7%
Medicina	60	44.8%	16	11.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	76	56.7%
Labor. Ex.	9	6.7%	2	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	11	8.2%
Gest. calid.	9	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	9	6.7%
Int. Sanit.	11	8.2%	2	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	13	9.7%
Salud ocup	1	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.7%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>81.3%</b>	<b>25</b>	<b>18.7%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

En la Tabla 37, los resultados del análisis del salario emocional según las áreas de trabajo evidencian una variabilidad significativa en las percepciones entre los distintos departamentos. La categoría "Muy insatisfactorio" prevalece en la mayoría de las áreas, siendo más notorio en el sector de Medicina con un 44.8%. Esta divergencia sugiere que las prácticas de salario emocional pueden no estar adaptadas de manera equitativa a las necesidades y expectativas específicas de cada área. La falta de respuestas en las categorías más positivas indica una oportunidad clave para revisar y ajustar las estrategias de salario emocional en cada departamento, buscando fortalecer la satisfacción y el compromiso de los empleados de manera personalizada.

#### 4.2.26. Salario emocional por antigüedad en la entidad

**Tabla 38**

*Resultados del Salario emocional por antigüedad en la entidad*

Antigüedad	Salario emocional										Total	
	Muy insatisfactorio		Algo satisfactorio		Poco satisfactorio		Satisfactorio		Muy satisfactorio			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 a 8 años	54	40.3%	10	7.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	64	47.8%
9 a 16 años	17	12.7%	2	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	19	14.2%
17 a 24 años	9	6.7%	8	6.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	17	12.7%
25 a 32 años	22	16.4%	3	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	25	18.7%
33 a 40 años	4	3.0%	1	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	3.7%
41 a 48 años	3	2.2%	1	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	3.0%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>81.3%</b>	<b>25</b>	<b>18.7%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

En la Tabla 38, los resultados del análisis del salario emocional en relación con la antigüedad en la entidad revelan patrones significativos. La categoría "Muy insatisfactorio" predomina en todos los intervalos de antigüedad, siendo más pronunciada en empleados con 1 a 8 años de servicio, representando un 40.3%. Esto sugiere que, independientemente de la duración en la entidad, la mayoría de los empleados percibe un déficit en los beneficios intangibles. La falta de respuestas en las categorías más positivas indica una necesidad generalizada de mejorar las estrategias de salario emocional, adaptándolas para abordar las diversas experiencias y expectativas a lo largo del tiempo en la organización.

#### 4.2.27. Relación entre el clima laboral y el salario emocional

**Tabla 39**

*Resultados de la relación entre el clima laboral y el salario emocional*

Clima laboral	Salario emocional											
	Muy insatisfactorio		Algo satisfactorio		Poco satisfactorio		Satisfactorio		Muy satisfactorio		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Regular	28	20.9%	1	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	29	21.6%
Bueno	50	37.3%	21	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	71	53.0%
Excelente	31	23.1%	3	0.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	34	25.4%
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>81.3%</b>	<b>25</b>	<b>18.7%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>134</b>	<b>100.0%</b>

En la Tabla 39, los resultados del análisis del salario emocional en relación con el clima laboral señalan una correlación evidente entre la percepción del salario emocional y la calidad del clima organizacional. Notablemente, en un clima laboral catalogado como "Bueno", el 37.3% de los empleados califica el salario emocional como "Muy insatisfactorio". Este hallazgo sugiere una desconexión significativa entre la percepción de la calidad del clima laboral y la satisfacción con los beneficios intangibles ofrecidos. La prevalencia de respuestas negativas en un entorno laboral considerado positivo destaca la necesidad de una revisión integral de las estrategias de salario emocional, incluso en situaciones donde el clima organizacional se percibe como bueno.

## 4.2.28. Resultado inferencial

### 4.2.28.1. Prueba de normalidad

Las pruebas de normalidad constituyen un conjunto de técnicas utilizadas para analizar cómo se distribuyen los datos obtenidos. Estas pruebas son ampliamente empleadas para discernir si los datos siguen una distribución normal o no (Lind et al, 2012).

En tal caso, se aplica la prueba de Kolmogórov-Smirnov, toda vez que nuestra muestra es de 103 (gl=grados de libertad), y ésta es mayor a 50, así tenemos:

**Tabla 40**

*Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov*

	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	0.155	134	0.000
Salario emocional	0.077	134	0.043

Es así que, según los resultados en la Tabla 40, vemos que el nivel de significancia es menor a 0.05, por lo tanto, nuestros valores no son normales, correspondiendo realizar la prueba de Rho de Spearman (no paramétrica).

**Tabla 41**

*Rho de Spearman*

		Clima laboral	Salario emocional
Clima laboral	Coeficiente de correlación	1	,025
	Sig. (bilateral)		,000
	N	134	134
Salario emocional	Coeficiente de correlación	,025	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	134	134

\*\* . La Correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Tal como se observa en la Tabla 41, el valor del estadístico Rho de Spearman es de 0.025, siendo entonces que la correlación es significativa, por lo tanto, se puede afirmar que existe un 95% de confianza, que justamente en el ámbito de la investigación, existe una correlación positiva baja entre las variables clima laboral y salario emocional, toda vez que el valor Sig. (bilateral) es de 0.000, valor que está por debajo del 0.05 requerido, por lo tanto, existe una relación significativa entre el clima laboral y el salario emocional para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa – 2023.

## **Capítulo V: Sugerencias**

### **5.1. Propuesta de mejora**

#### **5.1.1. Introducción**

El presente documento tiene como objetivo presentar una propuesta integral de mejora para el Hospital Divisionario Militar de Arequipa, con el fin de abordar las áreas críticas identificadas a través de la investigación, centrándose en las dimensiones del Clima Laboral y Salario Emocional. La mejora de estos aspectos no solo fortalecerá el bienestar de los empleados, sino que también impactará positivamente en la calidad de la atención médica brindada.

#### **5.1.2. Antecedentes**

La investigación realizada reveló que, a pesar de contar con un Clima Laboral generalmente catalogado como "bueno", existen desafíos significativos en las dimensiones de Estructura, Responsabilidad y Salario Emocional, especialmente en las áreas de R. Estándar, R. por Beneficios Sociales, R. por Conciliación y R. Emocional, todas identificadas como "muy insatisfactorias".

#### **5.1.3. Objetivos de la Propuesta**

- Mejorar las dimensiones del Clima Laboral, específicamente Estructura y Responsabilidad.
- Elevar la percepción del Salario Emocional, focalizando en Retribución Estándar, Beneficios Sociales, Conciliación y Retribución Emocional.

#### **5.1.4. Justificación**

Una fuerza laboral satisfecha y comprometida es esencial para la eficiencia y la excelencia en la atención médica. Abordar las áreas identificadas fortalecerá el bienestar de los empleados, mejorará la retención del talento y contribuirá a un entorno de trabajo más positivo.

La satisfacción y el compromiso de los empleados tienen un impacto directo en la calidad de la atención médica. Un personal motivado y comprometido tiende a brindar un servicio más eficiente y centrado en el paciente. Al mejorar la estructura y la responsabilidad, se crea un entorno propicio para la excelencia en el desempeño, lo que beneficia directamente a los pacientes.

Mejorar el salario emocional y la estructura organizacional también contribuirá a atraer nuevos talentos. En un entorno competitivo, ofrecer un clima laboral positivo y beneficios emocionales sólidos se convierte en un factor diferenciador clave para atraer a profesionales calificados.

La revisión y optimización de la estructura organizacional no solo redundarán en una distribución más eficiente de las responsabilidades, sino que también mejorará la comunicación interna y la coordinación entre los diferentes departamentos. Esto se traducirá en una mayor eficiencia operativa y una toma de decisiones más rápida.

La implementación de esta propuesta no solo aborda las deficiencias actuales sino que también prepara al hospital para futuros desafíos y cambios en el entorno de atención médica. La adaptabilidad organizacional se convierte en una ventaja estratégica en un contexto donde la flexibilidad y la capacidad de respuesta son cruciales.

### **5.1.5. Acciones y estrategias**

#### **a. Reestructuración de la estructura organizacional**

Evaluación y ajuste de los procesos organizativos para mejorar la eficiencia y claridad de roles y responsabilidades.

- Análisis de roles y responsabilidades
  - ✓ Realizar un análisis exhaustivo de los roles y responsabilidades de cada puesto.
  - ✓ Definir claramente las funciones y establecer líneas de responsabilidad.
- Diseño de una jerarquía ágil
  - ✓ Implementar una estructura jerárquica más plana y ágil.
  - ✓ Redefinir los niveles de liderazgo para mejorar la toma de decisiones.
- Implementación de equipos multidisciplinarios
  - ✓ Formar equipos multidisciplinarios para mejorar la colaboración entre departamentos.
  - ✓ Fomentar la comunicación transversal y la resolución conjunta de problemas.
- Capacitación en gestión de cambios
  - ✓ Proporcionar capacitación en gestión de cambios para el personal.
  - ✓ Facilitar la adaptación a la nueva estructura y promover una mentalidad de mejora continua.

- Establecimiento de métricas de desempeño
  - ✓ Definir métricas claras para evaluar el desempeño individual y departamental.
  - ✓ Implementar sistemas de retroalimentación para ajustar la estructura según sea necesario.

#### **b. Revisión y mejora de las políticas de salario emocional**

Implementación de un sistema de retribución más competitivo y equitativo. Además, del desarrollo de programas de beneficios sociales y reconocimiento.

- Encuesta de satisfacción y necesidades
  - ✓ Realizar una encuesta para comprender las expectativas y necesidades del personal en términos de salario emocional.
  - ✓ Identificar áreas específicas de insatisfacción y oportunidades de mejora.
- Revisión y actualización de beneficios
  - ✓ Evaluar y ajustar los beneficios actuales, como seguros de salud, horarios flexibles y programas de bienestar.
  - ✓ Introducir nuevos beneficios que respondan a las necesidades emergentes del personal.
- Comunicación transparente
  - ✓ Mejorar la comunicación sobre los beneficios existentes y las actualizaciones propuestas.
  - ✓ Garantizar la transparencia en las políticas y procesos relacionados con el salario emocional.

- Programas de reconocimiento
  - ✓ Implementar programas de reconocimiento que destaquen los logros y contribuciones del personal.
  - ✓ Establecer premios y reconocimientos tangibles para incentivar el rendimiento excepcional.
- Desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento
  - ✓ Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización.
  - ✓ Establecer planes de carrera claros y programas de capacitación continua.

### **c. Programas de desarrollo y formación**

Capacitación continua para fortalecer la responsabilidad y desempeño de los empleados.

- Identificación de necesidades de formación
  - ✓ Realizar una evaluación de habilidades y necesidades de formación para cada departamento.
  - ✓ Consultar al personal para identificar áreas específicas de interés y desarrollo.
- Diseño de programas personalizados
  - ✓ Colaborar con expertos en la materia para diseñar programas específicos para cada área.

- ✓ Incluir módulos de formación tanto técnica como de desarrollo personal y liderazgo.
- Plataformas de aprendizaje en línea
  - ✓ Implementar plataformas de aprendizaje en línea para facilitar el acceso a cursos y materiales de formación.
  - ✓ Establecer un sistema de seguimiento del progreso y participación.
- Sesiones de desarrollo presenciales
  - ✓ Organizar sesiones presenciales para programas que requieran interacción directa y práctica.
  - ✓ Invitar a expertos externos y líderes internos para compartir conocimientos y experiencias.
- Mentoría y coaching
  - ✓ Instituir programas de mentoría para facilitar el aprendizaje de habilidades específicas y el desarrollo profesional.
  - ✓ Ofrecer sesiones de coaching individualizado para empleados que buscan un crecimiento más personalizado.

#### **5.1.6. Cronograma de ejecución**

- Fase 1 (Meses 1-2): Evaluación y reestructuración organizacional.
- Fase 2 (Meses 3-6): Desarrollo y aplicación de políticas de salario emocional.
- Fase 3 (Meses 7-12): Implementación de programas de desarrollo y formación.

### 5.1.7. Evaluación y Monitoreo:

- Establecimiento de indicadores clave de desempeño para evaluar la efectividad de las intervenciones.
- Revisiones periódicas y ajustes según retroalimentación y resultados obtenidos.
- Esta propuesta busca transformar el Hospital Divisionario Militar de Arequipa en un entorno laboral más satisfactorio y resiliente, asegurando la satisfacción de los empleados y la excelencia en la prestación de servicios de salud.

Para monitorear el impacto de la implementación del plan sobre el clima laboral y su relación con el salario emocional, se puede desarrollar un cuadro de mando integral que incluya los siguientes indicadores clave de rendimiento (KPIs), agrupados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando:

- **Perspectiva financiera**
  - ✓ **Costo de rotación de empleados:** Medir el costo asociado con la rotación de empleados, incluyendo reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, para determinar el impacto financiero de la mejora en el clima laboral y salario emocional.
  - ✓ **Retorno de Inversión (ROI):** Calcular el retorno de inversión en iniciativas de clima laboral y salario emocional, comparando los costos de implementación con los beneficios obtenidos, como reducción de la rotación y aumento de la productividad.

- **Perspectiva de cliente (empleados)**
  - ✓ **Satisfacción laboral:** Utilizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción general de los empleados con su ambiente de trabajo y salario emocional.
  - ✓ **Engagement o compromiso de los empleados:** Medir el nivel de compromiso y motivación de los empleados a través de encuestas y evaluaciones de desempeño.
  
- **Perspectiva de procesos internos**
  - ✓ **Eficiencia en procesos de Recursos Humanos (RH):** Evaluar la eficiencia en los procesos de RH, como el tiempo de respuesta a solicitudes de empleados y la eficacia en la gestión de políticas de clima laboral y salario emocional.
  - ✓ **Cumplimiento de iniciativas de mejora:** Seguimiento del porcentaje de iniciativas de mejora del clima laboral y salario emocional implementadas en comparación con las planeadas.
  
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**
  - ✓ **Desarrollo profesional:** Medir el número de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional, lo cual refleja la inversión en el crecimiento de los empleados.
  - ✓ **Innovación en prácticas de gestión de personal:** Registrar el número de nuevas prácticas o programas implementados para mejorar el clima laboral y el salario emocional.

Estos indicadores deberían ser monitoreados regularmente y presentados en un cuadro de mando integral, que permita una visualización clara del progreso y la efectividad de las iniciativas implementadas. Aquí hay un ejemplo simplificado de cómo podría estructurarse este cuadro de mando:

<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado Actual</b>	<b>Tendencia</b>
<b>Financiera</b>	Costo de rotación de empleados	Reducir en un 20%	-	
	Retorno de Inversión (ROI)	ROI positivo	-	
<b>Cliente (Empleados)</b>	Satisfacción Laboral	> 85% de satisfacción	-	
	Engagement de los Empleados	> 80% de compromiso	-	
<b>Procesos Internos</b>	Eficiencia en Procesos de RH	Mejorar en un 25%	-	
	Cumplimiento de Iniciativas	100% de implementación	-	
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Desarrollo Profesional	90% de participación	-	
	Innovación en Gestión de Personal	Introducir 5 nuevas prácticas al año	-	

Este cuadro permite no solo establecer metas claras y medibles sino también evaluar el progreso hacia estas metas, facilitando la toma de decisiones informadas y la adaptación de estrategias conforme sea necesario.

## Conclusiones

### Primera

Se determinó la correlación entre el clima laboral y el salario emocional para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa – 2023, es significativa, toda vez que el valor del estadístico Rho de Spearman tuvo un resultado de 0.025, es decir existe una correlación positiva baja entre las variables, asimismo, se evidencia una correlación evidente entre la percepción de las variables, ya que el clima laboral es catalogado como bueno, y el salario emocional muy insatisfactorio.

### Segunda

Se describió el clima laboral para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa – 2023, el cual reveló una percepción de buena, es decir, la comunicación es efectiva, con relaciones sólidas, reconocimiento del desempeño, clima de confianza y ambiente laboral positivo. Siendo que, la estructura, responsabilidad, riesgo, y apoyo son percibidas como regulares, y la recompensa, calor, desempeño de estándares, conflicto e identidad se perciben como bueno.

### Tercera

Se determinó que el nivel del salario emocional para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa – 2023, es muy insatisfactorio, es decir, existe una percepción de ausencia de beneficios intangibles, y se sienten desatendidos en aspectos cruciales como reconocimiento, desarrollo y bienestar emocional en el trabajo. Además, las variables r. estándar, r. por beneficios sociales, r. por conciliación, y r. emocional son insatisfactorios.

## **Recomendaciones**

### **Primera**

Se recomienda al Hospital Divisionario Militar de Arequipa pueda implementar la propuesta sugerida, con programas de formación para líderes y gerentes en habilidades emocionales y de liderazgo, con el objetivo de mejorar su capacidad para gestionar equipos, reconocer las necesidades emocionales de los empleados y crear un clima laboral positivo. Esto podría incluir formación en comunicación efectiva, empatía, resolución de conflictos y gestión del cambio..

### **Segunda**

Se recomienda al área de recursos humanos del Hospital Divisionario Militar de Arequipa, desarrollar iniciativas para aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones organizacionales. Esto podría lograrse mediante encuestas regulares, comités de trabajadores, sesiones de retroalimentación abierta y oportunidades para que los empleados contribuyan con ideas y sugerencias que mejoren tanto el ambiente de trabajo como las políticas salariales.

### **Tercera**

Se recomienda a las entidades gubernamentales, dejar de lado los procesos burocráticos en aras de mejorar el clima laboral, asimismo, permitir la asignación presupuestal para mentoría y coaching en los servidores públicos. Con canales de comunicación claros y efectivos para asegurar que todos los empleados estén informados sobre las políticas, cambios organizacionales y oportunidades disponibles. Esto puede incluir la implementación de herramientas digitales para la comunicación interna, boletines regulares y reuniones de equipo.

**Cuarta**

Se recomienda a los investigadores interesados en ahondar en la investigación, considerar el uso de instrumentos conforme fueron desarrollados por los autores, para que los resultados puedan reflejar la situación actual de las variables en las entidades o empresas.

## Bibliografía

Aca, N. (2018). *Claves para rentabilizar el Salario Emocional en tu empresa*.

Recuperado el 8 de diciembre de 2023, de <https://bit.ly/41ts1nS>

Acosta, B.; Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera.

*Revista IIPSI*, 13(1), pp. 163-172.

Arias, W. (2019). Clima organizacional en ocho empresas en Arequipa. *Illustro*, 4(1),

pp. 39-56.

Blanch, J.; Espuny, M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*.

Barcelona: UOC.

Bravo, L.; Valenzuela, A.; Ramos, P.; Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del

diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1325.

Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad*

*& Tecnología*, 5(1), 57-72.

Chiang, M.; Martín, M.; Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional*.

Madrid: Comillas.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Mc

Graw Hill.

Cuartas, F. (2015). *Salarios: Aspectos a considerar en su administración y manejo*.

Bogotá: De la U.

Deloitte. (2019). *Liderar la empresa social: reinventar con enfoque humano*. New York: Deloitte Insights. Obtenido de Global Human Capital Trends.

Durán, M.; Rodríguez, A. (2009). *Construcción de textos académicos: uso de la reseña*. Caracas: UPEL.

Echezuria, A.; Rivas, Anny. (2001). *Estudio del clima organizacional en la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas*. Trabajo de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas.

ESAN. (2015). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 25 de noviembre de 2023, de Conexión ESAN: <https://bit.ly/3NzYRxY>

Espinoza, A.; Toscano, J. (2020). Salario emocional. *Revista NovaRUA*, 12(20), 72–89.

Ferrer, J.; Clemenza, C. (2003). Responsabilidad y códigos de ética en la construcción de organizaciones para la gestión pública. *Revista Multiciencias*, 3(1), 1-17.

Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México : Pearson.

Furnham. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.

García, G. (2007). Clima organizacional, hacia un nuevo modelo. *Revista Porikan*, Vol. 1(Núm. 12), pp. 151-177.

- Gay, F. (2008). El salario emocional: clave para reducir el estrés. *Dyna*, 1(1), 454-457.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. México: SLC.
- González, A. (2010). Tomar conciencia de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones. *Observatorio de recursos humanos*, 1(2), 1-3.
- González, R.; Ponce, H.; Rios, D.; Vargas, C. (2018). *Felicidad y Satisfacción Laboral de los Consultores Empresariales de Lima Metropolitana y el Callao*. Tesis de maestría, PUCP, Escuela de Posgrado, Lima. Recuperado el 29 de noviembre de 2023, de <https://bit.ly/3v8umZD>
- González, A. (2010). Tomar conciencia del salario emocional. *Revista Meta* 4, 1(1), 1-10.
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista, M. (2016). *Metodología de la Investigación*. México : Mc Graw-Hill.
- HMDA. (2023). *Manual de organización y funciones*. Arequipa: Hospital Militar Divisionario Arequipa.
- HMDA. (2023). *Plan de trabajo anual*. Arequipa: Hospital Militar Divisionario Arequipa.
- Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional*. Trabajo de pregrado , Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y sociales, Caracas.

- Martin, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 1(27), pp. 103-117.
- Melo, C.; Prieto, N.; Tarazona, Y. (2015). *Modelo de salario emocional para Cardiacolombia S.A.S.* Tesis de maestría, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Especialización en gerencia del talento humano, Bogotá. Recuperado el 10 de diciembre de 2023, de <https://bit.ly/48pgMz5>
- Moreno, J. (2014). Tipos de investigación. *Divulgare*, 1(1), 4-7.
- Muñiz, R. . (2008). *Estrategia de marketing y la dirección estratégica*. México: Pearson.
- Napán, C.; López, J.; Canales, D. (2021). Climas organizacionales en los desempeños laborales a partir del Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, Vol. VI(Núm. 1), pp. 124-142. Recuperado el 16 de diciembre de 2023, de <https://bit.ly/48pgDM3>
- Noboa, A. (2007). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. México: Marin.
- Oviedo, H.; Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, XXXIV(4), pp. 572-580.
- Peñalver, A. (2018). Nueve tendencias sobre salario emocional no dinerario. *Revista Capital Humano*, 31(330), 12-13.
- Pérez, J. (2007). *Control de la gestión empresarial*. Madrid: Esic.

- Poelmans, S. (2006). El salario emocional. *Revista Unidad de conocimiento*, 1(1), 1-6.
- Pullupaxi, P. (2014). *Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Hospiplan Cía. Ltda.* Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador, Facultad de ciencias psicológicas, Quito.
- Robbins S.; Coulter M. . (2005). *Administración*. México: Prentice Hall .
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en valores*, Vol. 1(Núm. 25), pp. 1-88.
- Sánchez, I.; Silva, A. (2010). *Diagnóstico del clima organizacional*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*, Vol. 10(Núm. 27), pp. 83-88. Recuperado el 10 de diciembre de 2023, de <https://bit.ly/3tzy3H3>
- Serrano, O.; Carriel, A.; Sánchez, X. (2021). Cuestionario de burnout de Maslach. *Sociedad & Tecnología*, 4(1), 2-12.
- Silva, J.; Beltrán, L.; Daza, A. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Vol. 29(Núm. 1), pp. 65-76. Recuperado el 15 de noviembre de 2023, de <https://bit.ly/41CoMe8>

- Soler, G. (2016). *Salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional*. Tesis doctoral, Universidad Ramón Llull, Facultad de Psicología, Ciencias de la Educación y del Deporte Blanquerna, Barcelona. Recuperado el 1 de diciembre de 2023, de <https://bit.ly/3vbt4wY>
- Sotelo, J.; Figueroa, E.; Arrieta, D.; Solís, R. (2012). Clima organizacional en Universidades públicas. *Investigación Educativa Duranguense, Vol. 1*(Núm. 12), pp. 11-16.
- Stacey, R. . (1993). *Gestión estratégica y dinámica organizacional*. Londres: Pitman.
- Tamayo, C.; Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Tamayo, M.; Velázquez, R.; Pupo, B. (2017). Relación entre clima organización y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, pp. 1-14. Recuperado el 12 de noviembre de 2023, de <https://bit.ly/3TskHah>
- Temple, I. (2007). *El salario emocional*. Recuperado el 25 de noviembre de 2023, de <https://bit.ly/3GVJE6g>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación*. México: Pearson.
- Zapata, V. (2019). *Los beneficios del sario emocional para la organización y los trabajadores*. Tesis de grado, Universidad de Lima, Facultad de Psicología, Lima. Recuperado el 11 de diciembre de 2023, de <https://bit.ly/3TDrtKx>

## **Anexos**

**Anexo 1. Matriz de consistencia**

<b>Título</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Metodología</b>
Clima laboral y su relación con el salario emocional en los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa - 2023	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre el clima laboral y el salario emocional para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa – 2023.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Describir el clima laboral para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa – 2023.</p> <p>Determinar el nivel de salario emocional para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa – 2023.</p>	<p><b>Hipótesis</b></p> <p>H1: Es probable que exista una relación significativa entre el clima laboral y el salario emocional para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa – 2023.</p> <p>Ho: Es probable que no exista una relación significativa entre el clima laboral y el salario emocional para los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa – 2023.</p>	Clima laboral	Estructura Responsabilidad Recompensa Desafíos Relaciones Estándares Cooperación Conflicto Identidad	<p><b>Tipo:</b> Aplicado, descriptivo</p> <p><b>Enfoque:</b> Mixto</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental, Transversal</p> <p><b>Alcance:</b> Descriptivo, correlacional</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario mixto</p> <p><b>Población:</b> 205 colab.</p> <p><b>Muestra:</b> 134 colab.</p>
			Salario emocional	R. estándar R. por beneficios sociales R. de conciliación R. emocional	

**Anexo 2. Operacionalización de variables**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Clima laboral	Es la característica que puede ser continua, definida como el ambiente dentro de la organización, que es experimentado por los recursos humanos de la misma, ya que va a influir de modo directo en su conducta (García, 2007, pág. 145)	Características y calidad ambiental experimentada o percibida por los colaboradores del Hospital Divisionario, que va a influir en su comportamiento. Utilizando como instrumento el Cuestionario de Litwin y Stringer (1968), modificado y ampliado por Echezuria y Rivas (2001) con 53 ítems.	Estructura	Positivos (1, 2, 3, 4, 5, 6, 10) Negativos (7, 8, 9)	Ordinal por medio de la escala de Likert  1=Totalmente de acuerdo 2=Relativamente de acuerdo 3=Relativamente en desacuerdo 4=Totalmente en desacuerdo
			Responsabilidad	Positivos (12, 13, 14, 15) Negativos (11, 16, 17)	
			Recompensa	Positivos (18, 19, 20, 23) Negativos (21, 22)	
			Desafíos	Positivos (25, 26, 28) Negativos (24, 27)	
			Relaciones	Positivos (29, 30, 33) Negativos (31, 32)	
			Estándares	Positivos (34, 35, 36, 37, 39) Negativos (38)	
			Cooperación	Positivos (41, 43, 44) Negativos (40, 42)	
			Conflicto	Positivos (46, 47, 48) Negativos (45, 49)	
Salario emocional	El propósito del salario emocional es promover una vida más saludable, productiva y significativa para los empleados, facilitando el equilibrio entre sus responsabilidades personales y profesionales. (Espinoza y Toscano, 2020)	Grado de satisfacción respecto a las retribuciones no monetarias percibida por los colaboradores del Hospital Divisionario. Usando como instrumento el Cuestionario desarrollado por Pullupaxi (2014) con 20 ítems	R. estándar	Variables y particulares (1-5)	Ordinal por medio de la escala de Likert  1=Muy insatisfactorio 2=Algo insatisfactorio 3=Poco satisfactorio 4=Satisfactorio 5=Muy satisfactorio
			R. por beneficios sociales	Imagen de la organización (6-10)	
			R. de conciliación	Beneficios y ventajas (11-15)	
			R. emocional	Acciones y estrategias (16-20)	

### Anexo 3. Instrumento



**Escuela de Posgrado Newman  
Maestría en Dirección de Recursos Humanos**

**CUESTIONARIO**

Estimado(a) colaborador(a), a continuación, presento una serie de interrogantes acerca del clima laboral y salario emocional en el Hospital Militar Divisionario, Arequipa - 2023. Para lo cual, le pido pueda responder con sinceridad, ya que servirá al cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación que estoy realizando.

**Datos sociodemográficos**

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Género:  
Masculino ( )                      Femenino ( )
3. Estado civil:  
Soltero(a) ( )                      Casado(a) ( )                      Conviviente ( )
4. Grado de instrucción alcanzado:  
Primaria ( )                      Secundaria ( )  
Superior Técnico ( )                      Superior Universitario ( )
5. Ocupación o profesión: \_\_\_\_\_
6. Nacionalidad: \_\_\_\_\_
7. Área en la que se desempeña dentro del hospital: \_\_\_\_\_
8. Antigüedad en el hospital (años): \_\_\_\_\_

**Escala de Clima organizacional- EDCO**

Lea cuidadosamente los enunciados, y de acuerdo a su estimación, coloque el número que considere como respuesta se acerca más a la realidad, sus respuestas serán confidenciales, no existen respuestas válidas o inválidas, seleccione una opción por cada ítem.

ESCALA DE CALIFICACIÓN			
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4

Nº	Ítems	Escala
<b>Estructura</b>		
01	En el hospital las tareas están claramente definidas	
02	En el hospital las tareas están lógicamente estructuradas	
03	En el hospital se tiene claro quién manda y toma las decisiones	
04	Conozco claramente las políticas del hospital	

05	Conozco claramente la estructura organizativa del hospital	
06	En el hospital no existen muchos papeleos para hacer las cosas	
07	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	
08	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	
09	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	
<b>Responsabilidad</b>		
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en el hospital, casi todo se verifica dos veces	
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él	
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	
14	En el hospital salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	
16	En el hospital cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	
17	En el hospital uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	
<b>Recompensa</b>		
18	En el hospital existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en el hospital son mejores que las amenazas y críticas	
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	
21	En el hospital hay muchísima crítica	
22	En el hospital no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	
23	Cuando cometo un error me sancionan	
<b>Desafíos</b>		
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente	
25	El hospital ha tomado riesgos en los momentos oportunos	
26	En el hospital tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante	
27	La toma de decisiones en el hospital se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	
28	Aquí el hospital se arriesga por una buena idea	
<b>Relaciones</b>		
29	Entre la gente del hospital prevalece una atmósfera amistosa	
30	El hospital se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en el hospital	
32	Las personas en el hospital tienden a ser frías y reservadas entre sí	
33	Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables	
<b>Estándares</b>		
34	En el hospital se exige un rendimiento bastante alto	
35	La dirección piensa que todo trabajo se debe mejorar	
36	En el hospital siempre presionan para mejorar	
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien	
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	
39	Me siento orgulloso de mi desempeño	
<b>Cooperación</b>		
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores	
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro del hospital	
42	Las personas dentro del hospital no confían verdaderamente una en la otra	
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	

44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como sienten las personas, etc.	
<b>Conflicto</b>		
45	En el hospital se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos	
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes	
49	Lo más importante en el hospital, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	
<b>Identidad</b>		
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer al hospital	
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia el hospital	
53	En el hospital cada cual se preocupa por sus propios intereses	

#### **Escala de Salario Emocional - EDSE**

Lea cuidadosamente los enunciados, y de acuerdo a su estimación, coloque el número que considere como respuesta se acerca más a la realidad, sus respuestas serán confidenciales, no existen respuestas válidas o inválidas, seleccione una opción por cada ítem.

<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	Escala
01	Según su criterio el hospital proporciona regularmente capacitaciones en liderazgo y formación profesional en relación a su crecimiento personal y organizacional.	
02	Para Ud. el hospital maneja un adecuado sistema de apoyo en relación a calamidades domésticas, accidentes y/o eventos fortuitos.	
03	Según su criterio el hospital proporciona reconocimientos económicos o de otra índole a los empleados de mayor rendimiento laboral.	
04	Según su criterio el hospital gestiona y apoya con política de préstamos y anticipos económicos que le permita a usted acceder a este beneficio de manera rápida y oportuna	
05	Los agasajos y festejos realizados por el hospital en fechas festivas (Día de la Madre, del Padre, Navidad, entre otros) cumplen con sus expectativas.	
06	Cree Ud. que su permanencia laboral dentro del hospital se debe al nivel de prestigio e imagen que maneja este nosocomio	
07	Bajo experiencias de sus anteriores trabajos considera Ud. que el hospital maneja un mejor sistema innovador de salario emocional (no económico) y motivación.	
08	Cree Ud. que el hospital se preocupa porque el trabajador tenga y maneje herramientas adecuadas para el efectivo cumplimiento de sus funciones	
09	Cree Ud. que el hospital le brinda un adecuado confort y estatus en relación a la comodidad de sus trabajadores.	
10	La aplicación del reglamento interno de trabajo es para Ud. un factor que vela por los derechos del trabajador.	
11	La retroalimentación proporcionada por su jefe inmediato en relación a la ejecución de su trabajo le permite encontrar oportunidades de mejora.	
12	Cree Ud. que sus jefes toman en cuenta su opinión.	
13	Considera Ud. que el hospital se preocupa de incentivar y motivar a sus trabajadores	
14	Cree Ud. que la motivación del personal civil se encuentra determinada por la solidez y fortaleza del salario emocional del hospital.	

15	Usted cree que el hospital maneja un adecuado proceso de inducción y re inducción laboral para los trabajadores.	
16	Considera importante la vinculación de su familia a los eventos sociales que la dependencia realiza	
17	Considera Ud. que el hospital es flexible en cuanto a su derecho de goce de vacaciones anuales.	
18	Con qué frecuencia cree que el hospital apoya a su personal en culminar y/o proyectar sus estudios	
19	Considera Ud. que en el hospital existen medidas de apoyo en el periodo de embarazo y maternidad.	
20	Cree Ud. que el hospital maneja un sistema flexible de horarios en relación a permisos y requerimientos personales del trabajador	

<https://forms.gle/B5FMw9X3ZXUsUaP46>

¡Muchas gracias por su colaboración!

## Anexo 4. Ficha técnica del instrumento

### FICHA TÉCNICA

**Instrumento:** Cuestionario mixto

#### Variable clima laboral

Para el estudio, se va a utilizar el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968) y que fue modificado y ampliado por Echezuria y Rivas (2001) que se constituye por 53 ítems y nueve dimensiones.

- **Nombre del instrumento:** Escala de Clima Laboral (EDCL)
- **Autores:** Litwin y Stringer
- **Antigüedad del instrumento:** Desarrollado en 1968 y modificado y ampliado en el 2001.
- **Duración de aplicación:** Aproximadamente entre 15 a 20 minutos
- **Historia breve:** Litwin y Stringer (1968) tomaron el modelo de motivación de David McClelland como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima laboral, considerando que hay variedad de climas, asimismo, postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en cada empresa, las cuales se relacionan con propiedades de la organización. Fue modificado y ampliado por Echezuria y Rivas el 2001, con una redacción simplificada, de forma clara y entendible.
- **Validez y confiabilidad:** En el análisis realizado por Echezuria y Rivas en el 2001, obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.83, con 53 ítems.
- **Objetivo:** Realizar un diagnóstico del clima laboral, basada en las dimensiones, identificando la aceptación de dichas dimensiones.
- **Estructura:** El instrumento está estructura en escala Likert de cuatro puntos, para forzar al encuestado a que responda alguno de los dos polos (positivo o negativo), siendo que las respuestas se puntúan de 1 a 4 puntos, categorizados en: muy de acuerdo (4), de acuerdo (3), en desacuerdo (2), muy en desacuerdo (1), mientras que los ítems que se plantean negativamente, se categorizan: muy de acuerdo (1), de acuerdo (2), en desacuerdo (3), muy en desacuerdo (4). En este sentido, para analizar las dimensiones, la puntuación total de cada dimensión se divide por su número de ítems (valor codificado), y para el análisis global se suman los valores codificados de todas las dimensiones y se dividen por nueve.
- **Dimensiones:** Contiene nueve dimensiones con ítems positivos y negativos, tal como se presenta a continuación;

- ✓ Estructura: ítems positivos (1, 2, 3, 4, 5, 6, 10) ítems negativos (7, 8, 9)
  - ✓ Responsabilidad: ítems positivos (12, 13, 14, 15) ítems negativos (11, 16, 17)
  - ✓ Recompensa: ítems positivos (18, 19, 20, 23) ítems negativos (21, 22)
  - ✓ Desafíos: ítems positivos (25, 26, 28) ítems negativos (24, 27)
  - ✓ Relaciones: ítems positivos (29, 30, 33) ítems negativos (31, 32)
  - ✓ Estándares: ítems positivos (34, 35, 36, 37, 39) ítems negativos (38)
  - ✓ Cooperación: ítems positivos (41, 43, 44) ítems negativos (40, 42)
  - ✓ Conflicto: ítems positivos (46, 47, 48) ítems negativos (45, 49)
  - ✓ Identidad: ítems positivos (50, 51) ítems negativos (52, 53)
- **Cantidad de ítems:** El cuestionario contiene 53 ítems reactivos o ítems de tipo Likert (evalúan el grado de acuerdo)
  - **Preguntas negativas:** En cada una de las dimensiones, se tienen ítems negativos, con un total de 19 preguntas negativas.
  - **Baremos:** Para la tabla de codificación, según Marín (2003) se realiza tomando en consideración lo siguiente: Malo (1,0 a 1,4), Regular (1,5 a 2,4), Bueno (2,5 a 3,5), Excelente (3,5 a 4,0)

#### **Variable salario emocional**

Para el estudio, se va a utilizar el cuestionario desarrollado Pullupaxi (2014) que se constituye por 20 ítems y cuatro dimensiones.

- **Nombre del instrumento:** Escala de Salario Emocional (EDSE)
- **Autor:** Pablo Pullupaxi Núñez
- **Antigüedad del instrumento:** Desarrollado en 2014
- **Duración de aplicación:** Aproximadamente entre 15 a 20 minutos
- **Finalidad:** Definir aspectos relevantes del salario emocional.
- **Validez y confiabilidad:** En el análisis realizado por Pullupaxi en el 2014, obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.904, con 20 ítems.
- **Objetivo:** Realizar un diagnóstico del salario emocional, basada en las dimensiones, identificando la aceptación de dichas dimensiones.
- **Estructura:** El instrumento está estructura en escala Likert de cinco puntos, para forzar al

encuestado a que responda alguno de ellos, siendo que las respuestas se puntúan de 1 a 5 puntos, categorizados en: nunca (5), muy pocas veces (4), algunas veces (3), casi siempre (2), siempre (1).

- **Dimensiones:** Contiene cuatro dimensiones, tal como se presenta a continuación;
  - ✓ R. estándar: Retribuciones variables y particulares (1, 2, 3, 4 y 5).
  - ✓ R. por beneficios sociales: Imagen de la organización (6, 7, 8, 9 y 10).
  - ✓ R. por conciliación: Beneficios y ventajas (11, 12, 13, 14 y 15)
  - ✓ R. emocional: Acciones y estrategias (16, 17, 18, 19 y 20)
- **Cantidad de ítems:** El cuestionario contiene 20 ítems reactivos o ítems de tipo Likert (evalúan el grado de siempre)
- **Baremos:** Para la tabla de codificación, se realiza tomando en consideración lo siguiente: Muy insatisfactorio (1 a 20), algo satisfactorio (21 a 40), poco satisfactorio (41 a 60), satisfactorio (61 a 80) y muy satisfactorio (81 a 100).

## Anexo 5. Validación del instrumento



Maestría en Dirección de Recursos Humanos

### VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

- a. Nombre del evaluador: Juana Paola Torres Torres
- b. Cargo: Administrativo
- c. Especialidad: Contadora Público Colegiada- Especialista en Gerencia Pública Regional y Municipal- Magister en Administración (MBA)- con mención en Gerencia de Recursos Humanos
- d. Nombre del Instrumento: Cuestionario de aplicación (variable Clima Laboral)
- e. Título de la investigación: “Clima Laboral y su Relación con el Salario Emocional en los colaboradores del Hospital Militar Divisionario III DE, Arequipa – 2023”
- f. Autor de la investigación: Lic. Yaqueline Sadith Díaz Chirinos de Vilca

#### II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

De acuerdo a los siguientes criterios califique con 1, 2, 3 o 4 cada uno de los ítems según corresponda:

Valoración		Descripción
1	0-25 %	No cumple con el criterio
2	26-50 %	Bajo nivel
3	51-75 %	Moderado nivel
4	76-100 %	Alto nivel

#### III. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº	Indicadores	Valores			
		1	2	3	4
1	<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta. El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación El instrumento evidencia el problema a investigar				X
2	<b>CLARIDAD</b> El instrumento se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. Los indicadores son los correctos para cada dimensión La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión			X	
3	<b>COHERENCIA</b> El instrumento tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo. El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos con la investigación El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea con la investigación			X	





### Maestría en Dirección de Recursos Humanos

#### VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

##### POR JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

- a. **Nombre del evaluador:** Clotilde Jeanet Meneses Villena
- b. **Cargo:** Jefa de departamento de Psicología y docente de UCSM
- c. **Especialidad:** Magister en Psicología clínica educativa infantil y adolescencia
- d. **Nombre del Instrumento:** Cuestionario de aplicación
- e. **Título de la investigación:** “Clima Laboral y su Relación con el Salario Emocional en los colaboradores del Hospital Militar Divisionario III DE, Arequipa – 2023”
- f. **Autor de la investigación:** Lic. Yaqueline Sadith Díaz Chirinos de Vilca

#### II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

De acuerdo a los siguientes criterios califique con 1, 2, 3 o 4 cada uno de los ítems según corresponda:

Valoración		Descripción
1	0-25 %	No cumple con el criterio
2	26-50 %	Bajo nivel
3	51-75 %	Moderado nivel
4	76-100 %	Alto nivel

#### III. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº	Indicadores	Valores			
		1	2	3	4
1	<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta. El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación El instrumento evidencia el problema a investigar				4
2	<b>CLARIDAD</b> El instrumento se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. Los indicadores son los correctos para cada dimensión La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión				4
3	<b>COHERENCIA</b> El instrumento tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo. El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos con la investigación El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea con la investigación				4
4	<b>RELEVANCIA</b> El instrumento es esencial o importante, es decir debe ser incluido. El instrumento permite un manejo ágil de la información				4

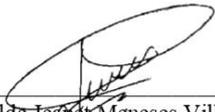
**Maestría en Dirección de Recursos Humanos****IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

- El instrumento puede ser aplicado, tal y como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado

 Si No**V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Lugar: Arequipa

Fecha: 15 de enero del 2024



---

Clotilde Jenner Meneses Villena  
DNI N° 29280146  
CEL. N° 952 803 686



### Maestría en Dirección de Recursos Humanos

#### VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

##### POR JUICIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

- a. **Nombre del evaluador:** Mg. Vargas Rosado Ana María
- b. **Cargo:** Jefe del Dpto. de Gestión en Salud Pública y Dpto. de Epidemiología y Salud Ambiental, coord. del Dpto. de Gestión de Calidad
- c. **Especialidad:** Maestría en Educación Superior
- d. **Nombre del Instrumento:** Cuestionario de aplicación
- e. **Título de la investigación:** “Clima Laboral y su Relación con el Salario Emocional en los colaboradores del Hospital Militar Divisionario III DE, Arequipa – 2023”
- f. **Autor de la investigación:** Lic. Yaqueline Sadith Díaz Chirinos de Vilca

#### II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN

De acuerdo a los siguientes criterios califique con 1, 2, 3 o 4 cada uno de los ítems según corresponda:

Valoración		Descripción
1	0-25 %	No cumple con el criterio
2	26-50 %	Bajo nivel
3	51-75 %	Moderado nivel
4	76-100 %	Alto nivel

#### III. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nº	Indicadores	Valores			
		1	2	3	4
1	<b>SUFICIENCIA</b>				
	Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.				X
	El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación El instrumento evidencia el problema a investigar				X X
2	<b>CLARIDAD</b>				
	El instrumento se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.				X
	Los indicadores son los correctos para cada dimensión La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión				X X
3	<b>COHERENCIA</b>				
	El instrumento tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.				X
	El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos con la investigación El instrumento facilita la comprobación de la hipótesis que se plantea con la investigación				X X



### Maestría en Dirección de Recursos Humanos

4	<b>RELEVANCIA</b> El instrumento es esencial o importante, es decir debe ser incluido. El instrumento permite un manejo ágil de la información				X X
---	--	--	--	--	--------

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- El instrumento puede ser aplicado, tal y como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado

 SI

 NO

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Lugar: Arequipa

Fecha: 15 de enero del 2024

Firma del Experto Informante  
DNI N°29310037  
CEL. N°959317863

**Anexo 6. Solicitud y autorización de realización de la investigación en la entidad**

**“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”**

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA RECABAR INFORMACIÓN**

**SEÑOR CORONEL EDWIN SANTOS MEZA ARAGÓN**

**DIRECTOR DEL HOSPITAL MILITAR DIVISIONARIO DE LA III DE-  
AREQUIPA**

Yo, **Yaqueline Sadith Díaz Chirinos de Vilca**, identificada con **DNI N° 29278391**, domiciliada en Calle Sucre D 10 Bellapampa del distrito de Socabaya, departamento y provincia de Arequipa. Con el debido respeto me presento y expongo:

Que, en aras de culminar mis estudios en la Maestría en Dirección de Recursos Humanos en la Escuela de Posgrado Newman y siendo requisito indispensable para tramitar el grado de maestra la realización del trabajo de investigación, es que **SOLICITO** autorización para efectuar dicho trabajo en su representada sobre “El Clima laboral y su relación con el salario emocional en los colaboradores del Hospital Militar Divisionario, Arequipa – 2023”, por lo que pido pueda disponer a quien corresponda, me facilite información y poder recabar datos en el transcurso del tiempo mientras se concluye el trabajo de investigación.

**POR LO EXPUESTO:**

Ruego a Usted acceder a mi petición, agradeciendo su tiempo y ayuda en la profesionalización del personal que labora en la institución.

Arequipa, 16 de enero del 2020



  
\_\_\_\_\_  
**Yaqueline Sadith Díaz Chirinos de Vilca**  
**DNI N° 29278391**

**Anexo 7. Personal civil y militar del Hospital Militar Divisionario III Arequipa**

**RELACIÓN DE PERSONAL CIVIL DEL HMD III DE A/F 2024**

N°	APELLIDOS NOMBRES
<b>EECC DE LA SALUD</b>	
<b>PROFESIONALES MÉDICOS</b>	
01	ARROYO ZEGARRA LUZ CONSUELO
02	CABRERA CASO VICTOR ANDRES
03	FLORES RIVERA MARITZA GIOVANNA
04	MUÑOZ NAJAR JESSICA LESLIE
05	SOTO POLANCO SUSANA YOLANDA
06	TAIPE SALINAS MARIA ALEJANDRA
07	TORRES PINTO RICHARD JAVIER
<b>PROFESIONALES ODONTÓLOGOS</b>	
08	HUAYTO BARRIGA MARIA DEL ROSARIO
09	MALDONADO REINOSO ANA CECILIA
<b>PROFESIONALES PSICÓLOGOS</b>	
10	MENESES VILLENA CLOTILDE JEANET
<b>PROFESIONALES ASISTENTA SOCIAL</b>	
11	ESPINOZA TEJADA ISIDORA HERMENEGILDA
12	RIVERA LOPEZ LILIANA AURORA
<b>PROFESIONALES OBSTETRIZ</b>	
13	ANDRADE LOZANO GLADYS MILAGROS
14	BARRIGA REYNOSO DE VEGA FARIDEE KATTY
15	COLQUE MUÑOZ DANITZA NEREYDA
16	FLORES RIVERA MARITZA GIOVANNA
17	DELGADO BARRA FLORI LUPE
18	ESPINAL CALLOPAZA ROXANA TERESA
19	RODRIGUEZ PALOMINO YENY CELINA
20	SAN MARTIN CORNEJO NANCY PATRICIA
21	ZEGARRA SOTELO LINDA MARIBEL
<b>PROFESIONALES ENFERMERAS</b>	
22	ALVIS CALIZAYA PATRICIA YVON
23	ASTETE AGUILAR DINA JANETH
24	BEDOYA NAVENTA ANN SHIRLEY MONIKA
25	BUSTINZA ORIHUELA KATIA JULIA
26	CACERES MIRANDA KAREM PAOLA
27	SALAZAR ESPIRITU LIZ MARLENI
28	CHIRINOS ZUÑIGA JESSIKA MARISOL
29	CORZO DE DEL CASTILLO ANA MARIA
30	COSAR CASTILLO SANDRA MADELEINE
31	CUTIMBO HUMPIRE JULIA
32	DIAZ CHIRINOS DE VILCA YAQUELINE SADITH
33	ESPINOZA TEJADA MARCELA PATRICIA
34	GUARDIA PALOMINO KARINA DIONICIA
35	HUALLPARTUPA RAMOS SARA FRIDA
36	HUANCA MACHACA ROSA ELENA
37	MARRIOT NUÑEZ TERESA MANUELA
38	COLQUE MUÑOZ DANITZA NEREYDA
39	MARROQUIN DAVALOS JESSICA
40	PAEZ DE TORREBLANCA MARIA ELENA
41	RAMOS VALENCIA RUTH MARIA
42	RUIZ SALAS LUZ VIOLETA
43	SALAZAR ESPIRITU LIZ MARLENI
44	URACAHUA MAMANI DORIS MARIA
45	URIARTE VALENCIA KERLY ALEJANDRA
46	VARGAS ROSADO ANA MARIA
47	VILLANUEVA PAREDES ROSARIO MARGOT

48	YUPANQUI ANCALLA LISBETH MARIA
<b>TÉCNICAS ENFERMERAS</b>	
49	ANCALLA PUMACAYO DE YUPANQUI TERESA MARCELA
50	BERNUY SAIRA MARI LUZ
51	CORDOVA DE SALINAS VIRGINIA LELLIA
52	CORTEZ LLANOS RUTH ISABEL
53	FLORES PACHECO LUZ MARIBEL
54	GARCIA ANA GABRIELA
55	LUPA CASTRO DE AGUILAR EVANGELINA CELESTINA
56	COLQUE MUÑOZ DANITZA NEREYDA
57	MANZANO MAMANI DE MARTINEZ LORENA JACQUELINE
58	MARCAVILLACA CHURA FLORENCIA EVIS
59	MARTINEZ SUPO MARIA PILAR
60	MONTES DE OCA PASTOR HELGA YERID
61	PANCA ARAPA ELVIRA NANCY
62	QUISPE TAMO CARMEN JULIA
63	QUISPE TURPO OLGA ELVIRA
64	TICONA PUMA JUANA
65	TORRES LUNA MARIA DEL PILAR
<b>TCO LABORATORIO</b>	
66	ALEMAN PADILLA MARIA DEL ROSARIO CLAUDIA
67	DAZA MASSIE ABDON DIONEL
<b>TÉCNICOS MEDICINA FÍSICA</b>	
68	LAURA APAZA HECTOR DAVID
<b>TÉCNICOS NUTRICIÓN</b>	
69	MONZON VERA VICTORIA ERIKA
70	MUÑOZ ALLASI ROGER MICHAEL
<b>TÉCNICOS FARMACIA</b>	
71	GUTIERREZ GUTIERREZ JULIA
72	HERNANI RODRIGUEZ HAYDEE MARLENE
73	LEVANO PEÑA DE DIAZ CARMEN ALEJANDRINA
74	MAMANI CONDORI ELSA FRANCISCA
75	GAMBOA VARGAS DOMINGO KENYO
<b>AUXILIAR ENFERMERÍA</b>	
76	CHACON DE LOPEZ NARVY JESUS
77	YZAGA VIDAURRE GLADYS
<b>AUXILIAR LABORATORIO</b>	
78	GONZALES DE CONCHA IRMA
<b>EECC ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>TÉCNICOS</b>	
79	GALDOS LLERENA SANDRO
80	LAURA QUISPE SIMON
81	LUQUE MITTA GONZALO YTALO
82	FLORES PACHECO LUZ MARIBEL
83	MACHACA COAQUIRA VICTOR POMPEYO
84	OCHOA HUARCAYA FLOR CRISTINA
85	PINARES LLUFIRE JOSE ALONSO
86	ROMERO MITA JONATHAN
87	TANCO ARREDONDO ROSARIO NORICA
88	VELIZ DAVILA MILDER IRENE
<b>AUXILIARES</b>	
89	CONDORI QUISPE LILIANA JACQUELINE
90	DIAZ GUILLEN ELI FILOMENA
91	FLORES PACHECO LUZ MARIBEL
92	LUNA APAZA MARTINA AURELIA
93	MOLLINEDO CONDEÑA EDITH ELEANA
94	MONZON VERA ROSA ELIANA
95	TORRES TORRES JACQUELINE GEOVANA

<b>CONTRATO LOCACION DE SERVICIO IAFAS-FOSPEME</b>	
96	GALVEZ CANO MAIA ESTELLA
97	SMEDTS PEREZ CONNIE YULLIET
98	GONZALES YNOFUENTE HAROL SEBASTIAN
99	ORTIZ ASTORGA OBDULIA JENNE
100	RODRIGUEZ LAURA ANGIE GABRIELA
101	ALMEYDA FLORES RENZO ARMEL
102	COLQUE MUÑOZ DANITZA NEREYDA
103	CORNEJO VALENCIA DARLING DUDLEY
104	CONDORI MARCAVILLACA RICHARD FERNANDO
105	FLOR DEZA MARTIN CRISTOBAL
106	JUARES RAMIREZ BRENDA CAROLINA
107	JULISSA HUAMANI SARCO
108	VILLAVICENCIO PALOMINO JUAN CARLOS
109	FLORES VILCA XIOMARA
110	MARTINEZ SUPO MARIA PILAR
111	DELGADO DIAZ CLAUDIO HENRY
112	ARENAS SANCHEZ OLIVIA ABIGAIL
113	ALVAREZ OCHOCHOQUE NEDI ROSMERI
<b>CONTRATADO RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS (RDR - HM III DE)</b>	
114	JARAMILLO QUISPE BENITA LUCILA
115	PACCORI QUISPE DELIA
116	MITA ARISA ESTHER
<b>CONTRATADO PRIVADO DE PRESTACION DE SERVICIOS(AD HONOREM - HM III DE)</b>	
117	CARITA FRIZANCHO NADIA SVETLANA
118	OCHOA HUARCAYA FLOR CRISTINA
119	COLQUE PACHECO LUIS ALBERTO
120	JUARES JUARES MARCO ANTONIO
121	SOTO GONZALES ELOY
122	PEREZ VERA GABRIEL EMILIO
123	GUTIERREZ GUTIERREZ JULIA
124	CUYA BASURCO ANTONIO RAFAEL
125	GALLEGOS CHISRELLA ANTHONI
126	ALARCON ORELLANA MANUEL RAMIRO
127	PAUCAR ECHINIQUI ERIKA
128	ALIGA CAYO MIRIAM



## RELACION DEL PERSONAL MILITAR DEL HMD III DE 2024

NRO	GRADO	ARMA	NOMBRES
1	CRL	ART	MEZA ARAGON EDWIN SANTOS
2	TTE CRL	S MED	LUQUE MENDOZA CESAR ALEJANDRO
3	TTE CRL	S MED	CARDENAS MEDINA KELLY ISABEL
4	TTE CRL	S FAR	RIVERA ARENAS GLENDY VIOLETA
5	TTE CRL	S VET	BARRIOS SALAS LUIS GUILLERMO
6	TTE CRL	ART	TOLEDO ESCAJADILLO ALEX Y ERNESTO
7	TTE CRL	S FAR	MAYORI ROMERO MARIA MARCELA
8	TTE CRL	S ODO	DUEÑAS GONZALES YUNYZA
9	TTE CRL	S ODO	ARTETA HINOJOSA FERNANDO ATILIO
10	TTE CRL	S ODO	SALINAS SOTO CLAUDIA CECILIA
11	TTE CRL	S MED	VILLENA SOSA ELMER JULIO
12	TTE CRL	S MED	SANCHEZ ELGUERA VICTOR
13	TTE CRL	S MED	ALVAREZ LAM CLAUDIO JOSE
14	TTE CRL	S MED	CHALCO AGUATE MADELEINE
15	MY	SERV ADM	SALAS BENAVENTE ALVARO ADIODATO
16	MY	S MED	CASOS RONDAN PATRICIA
17	MY	SERV ADM	TINCO CALDERON VICTOR
18	MY	SCYTE	VERA ALPACA MARIELLA FABIOLA
19	MY	S ODO	ALCA SALAZAR JULIO RENE
20	MY	S MED	QUEQUEZANA CALATAYUD ANILU FAIRUSA
21	MY	S ODO	TICONA ZELA ROGELIO JUNIOR
22	CAP	S MED	QUEQUEZANA CALATAYUD JASHIRA VERILAY
23	CAP	S VET	MASSA GUZMAN ANGELA MILAGROS
24	TTE	ART	GOMEZ INFANTES MAURICIO RAUL
NRO	GRADO	ARMA	NOMBRES
25	TCO1	ENF MIL	ROMAN ARBIETO IGNACIO
26	TCO1	ENF MIL	BAUTISTA BENAVIDES VITALIANO GILGARDO
27	TCO1	A I O	CASTANEDA WAGNER GIOVANNI EDUARDO
28	TCO1	A ABSTO	MAYHUA QUISPE LEONEL HIPOLITO
29	TCO1	MAE	SOTO TACUSI SERGIO
30	TCO1	E M SCHI	RAMOS TICONA ELIAS MANUEL
31	TCO2	T/SERV ADM	SAAVEDRA BEJAR FREDDY FIELES
32	TCO2	T/SERV ADM	MAMANI HUISA JUAN
33	TCO2	A E M	HUAYLLA MEDINA JOSE EDUARDO
34	TCO2	ENF MIL	MAMANI CARLOS VIZA RODOLFO
35	TCO2	T/SERV ADM	SALAS RAMOS WILBER ALEJANDRO
36	TCO2	T/SERV ADM	CABANA MAMANI EUSEBIO MARCOS
37	TCO2	A I O	BERNUY SAIRA VICTOR HUGO
38	TCO2	ENF MIL	ALTAMIRANO LOZANO PERSY RAMON
39	TCO2	ENF MIL	RAMOS FLORES CELESTINO
40	TCO2	M V R	YUCRA MONTEAGUDO JOSE MARTIN
41	TCO2	T/SERV ADM	GIRALDO PINTO GABRIELITO MAGNO
42	TCO2	T/SERV ADM	ALEJO MANZANOVICTOR
43	TCO2	MCSA	QUISPE PISCO GERMAN
44	TCO2	O C E E	ATUNCAR PEÑA MARIA YSABEL
45	TCO2	A INFO	MAYTA FIGUEROA GIOVANNA
46	TCO2	A E M I	PAMPA CONDORI ELIAS
47	TCO2	A CAB	SANCHO VILCA NESTOR RAUL
48	TCO3	T/SERV ADM	VARGAS QUISPE NICOLAS
49	TCO3	ENF MIL	VILLALOBOS FLORES GABRIEL LEANDRO
50	TCO3	A I C	ROMERO CRUZ NADINN OSCAR
51	TCO3	ENF MIL	CHAMPI VEGA WILFREDO
52	TCO3	T/SERV ADM	MACHACA RAMOS JUAN FRANCISCO
53	TCO3	ENF MIL	MARTINEZ RAMOS MANUEL HIPOLITO
54	TCO3	T/SERV ADM	CONDORI JAHUIRA JOSE
55	TCO3	A E M I	ISMINIO DEL CASTILLO DOLLY
56	TCO3	A CAB	COTRADO INCACUTIPA SEBASTIAN
57	TCO3	O A S I	LLANOS MAMANI ANA MARIA
58	TCO3	A E M I	ALANIA RICSE YOVANA
59	TCO3	ENF MIL	FALCON ALBARRACIN HUGO ADALBERTO
60	TCO3	T/SERV ADM	SOTOMAYOR OTERO RICARDO MOISES
61	TCO3	ENF MIL	TRUJILLO CONDORI KATHERINE BETSY
62	TCO3	CHOF MIL	CONTRERAS VALENCIA ADILSON
63	TCO3	T/SERV ADM	MORALES HUARCAYA CARMEN ROSA
64	TCO3	T/SERV ADM	FLORES MENDOZA JORGE LUIS

65	TCO3	M V A	BARRIOS SALCEDO FERNANDO
66	SO1	A I E	CORNEJO PUMACAJIA WILBER JAMES
67	SO1	T/SERV ADM	PAREDES ICOCHEA ABRAHAM JESUS
68	SO1	AUX ING	COJOMA VILLALOBOS JOSE LUIS
69	SO1	T/SERV ADM	GONZALES INFANTES KATIA MEDALID
70	SO1	SSGG	GARAVITO CONISLLA MIRELLA MARITZA
71	SO1	T/GASTRO	CONDORI CCARI EDWIN GABRIEL
72	SO2	T/ENF MIL	OCHOA LLAMOCA SHEYLA OSHIN
73	SO2	T/SERV ADM	SALLUCA MAMANI RENE LUIS
74	SO2	T/ENF MIL	RIOS ABAD ARON
75	SO3	T/OEPI	RIVERA RODRIGUEZ JOSE RICK
76	SO3	T/MP	CCORAHUA ARREDONDO ADAN ISAI
77	SO3	T/ENF MIL	ADUVIRI GONZALES YESSICA SHIRLEY







53	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	4	1	4	1	1	1	1	4	2	1	4	4	4	3	1	2	4	3	2	3	1	1	2	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2			
54	2	2	1	1	1	4	3	1	1	1	3	2	2	1	1	2	4	2	1	1	3	2	3	2	2	3	4	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2		
55	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	1	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3			
56	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3				
57	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3				
58	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2				
59	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3				
60	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3				
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2		
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2			
63	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3				
64	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	3	1	1	1	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	2	1	1	2	2	1	2	1	3	1	3	1	1	2	4	4	2	2	2	1	2	4			
65	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2				
66	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3			
67	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	1	3	3	3	3	2	4	4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4			
68	3	3	3	1	1	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3			
69	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3
70	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2	
71	3	3	3	2	3	4	1	4	4	4	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	1	2	3	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4			
72	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	1	4	3	2	2	1	2	3	3				
73	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	4	3	3	3	2	1	3	2	4	4	4	2	2	3	1	2	1	2	1	2	3	4	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2		
74	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	1	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3				
75	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3		
76	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3			
77	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2		
78	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	1	3	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	3	3	4			
79	2	3	2	2	2	4	3	3	2	3	1	2	2	4	3	3	4	1	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4			
80	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3		
81	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	
82	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	1	4	2	1	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	1	3		
83	2	3	2	2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	



115	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3						
116	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2					
117	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
118	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	4	4	1	4	1	1	1	1	4	2	1	4	4	4	3	1	2	4	3	2	3	1	1	2	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	2					
119	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	1	1	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3					
120	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3
121	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3				
122	1	2	2	1	1	1	2	4	1	1	3	1	1	1	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	2	1	1	2	2	1	2	1	3	1	3	1	1	2	4	4	2	2	2	1	2	4					
123	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3					
124	3	3	3	1	1	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3					
125	3	3	3	2	3	4	1	4	4	4	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	1	2	3	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4						
126	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3					
127	2	3	2	2	2	4	3	3	2	3	1	2	2	4	3	3	4	1	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4					
128	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	1	4	2	1	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	1	3				
129	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3				
130	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	4	3	2	4	4	4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	4	3	1	3	2	4	4	2	4	2	2	4	3	4	3	4	4				
131	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	1	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	1	2	3	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	3	3	4	4				
132	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3			
133	1	1	1	1	1	1	4	4	2	3	3	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3				
134	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3				

Variable Salario emocional

	 RE1	 RE2	 RE3	 RE4	 RE5	 RBS 6	 RBS 7	 RBS 8	 RBS 9	 RBS 10	 RC1 1	 RC1 2	 RC1 3	 RC1 4	 RC1 5	 RE1 6	 RE1 7	 RE1 8	 RE1 9	 RE2 0
1	4	4	5	5	3	4	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	3	5	5	5	3	5	4	5	3	4	5	5	2	5	3	4	4	4	5
5	3	3	3	5	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
6	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	1	2	1	2
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3
8	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	3	4
9	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3
11	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4
12	4	5	4	4	3	3	5	3	5	4	4	5	4	2	4	3	2	5	2	3
13	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
14	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	3	5	3	3	3	5	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
16	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
17	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	2	4	2	4	4	2	2	2	2
18	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3
19	3	4	5	3	4	2	3	4	2	4	4	4	4	2	2	2	1	2	1	2
20	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
21	3	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	1	5	1	5
22	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
23	5	3	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3
24	2	3	5	5	2	2	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	2	4	2	2
25	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
27	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	3	5	2
28	4	3	4	5	5	3	5	5	4	4	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2
29	4	5	5	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3

30	3	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4
31	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2
32	3	3	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
33	3	3	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	2	5	5	5	3
34	4	3	5	5	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	2
35	4	2	4	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
36	5	3	5	5	3	2	3	2	2	4	2	3	4	2	3	3	1	4	1	2
37	5	4	5	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	2	5	2	4
38	5	3	3	5	1	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3
39	4	4	5	5	4	1	4	4	4	2	3	4	4	2	3	4	2	3	2	3
40	3	3	3	5	4	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	2	2
41	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	1	5	1	5
42	3	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4
43	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
44	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	2	3
45	5	4	5	5	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2
46	1	3	3	3	1	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	4	4
47	3	3	4	4	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2
48	3	3	5	5	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	2	3
49	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2
50	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	4
51	3	3	4	5	3	2	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3	3
52	5	5	5	5	3	2	1	5	5	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	4
53	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
54	3	3	5	5	4	4	5	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1
55	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	3	5	3	4
56	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	2	3
57	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
58	4	3	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	1	3	1	2
59	4	2	5	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	5	3	2	4	2	3
60	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4

61	4	4	5	5	1	2	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3
62	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
63	3	3	3	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3
64	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1
65	4	5	5	5	3	2	5	3	3	2	3	4	5	5	4	3	2	3	2	4
66	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3
67	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
68	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3
69	3	3	5	1	3	1	1	2	1	3	3	3	5	1	1	4	2	3	2	2
70	2	2	5	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	1	1	1
71	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	2	5	2	3
72	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
73	4	3	5	5	2	4	3	3	2	1	3	4	3	3	3	5	1	1	1	3
74	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	3
75	4	3	5	4	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3
76	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3
77	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
78	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
80	3	3	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	2	2	3	2	3
81	4	1	5	5	1	1	3	2	2	1	5	1	5	3	5	4	1	2	1	2
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	2
83	5	2	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2	
84	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	
85	3	4	5	5	4	2	4	4	4	5	3	5	5	3	4	1	2	2	2	
86	5	4	5	5	4	3	5	4	4	2	4	3	5	5	4	3	2	5	2	
87	4	1	4	1	1	1	5	1	1	1	1	2	2	2	3	4	1	2	1	
88	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	
89	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	
90	3	4	4	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	
91	4	5	5	5	4	2	4	5	4	3	5	3	4	2	4	3	2	5	2	

92	4	4	4	3	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3	5	5	5	5	5	3
93	3	2	4	5	4	1	4	5	1	1	5	4	2	2	2	2	1	4	1	1
94	4	3	5	5	3	1	5	4	3	3	2	2	2	3	3	5	1	4	1	3
95	4	4	3	5	3	3	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	3	4	3	3
96	4	5	5	5	3	1	4	4	4	3	2	3	3	3	4	5	3	3	3	3
97	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	2	4
98	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4
99	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
100	3	4	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	1	2	1	2
101	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4
102	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
104	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	2	4	2	4	4	2	2	2	2
105	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
106	5	3	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3
107	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
108	4	3	4	5	5	3	5	5	4	4	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2
109	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2
110	3	3	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	2	5	5	5	3
111	4	2	4	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
112	5	3	3	5	1	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3
113	3	3	3	5	4	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	2	2
114	3	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4
115	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	2	3
116	3	3	5	5	2	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	2	3
117	3	3	4	5	3	2	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	3	3
118	3	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
119	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	3	5	3	4
120	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
121	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	4
122	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1

123	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	
124	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	
125	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	2	5	2	3	
126	4	3	5	4	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	
127	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	
128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	2	2
129	5	4	5	5	4	3	5	4	4	2	4	3	5	5	4	3	2	5	2	2	
130	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	
131	4	5	5	5	4	2	4	5	4	3	5	3	4	2	4	3	2	5	2	2	
132	4	4	3	5	3	3	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	3	4	3	3	
133	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	2	4	2	4	4	2	2	2	2	
134	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	