



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICA

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO
DE LA EMPRESA IMPORTADORA JUAN CEVALLOS IJC S.A.”**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciatura en Gestión del Talento Humano

Autor:

Cabrera Cuaran Madeline Nicole

Tutor:

Mtr. Juan Pablo Safla Sandoval.

LATACUNGA -ECUADOR

AGOSTO-2025

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Cabrera Cuaran Madeline Nicole, con cédula de ciudadanía No. 1755262597 declaro ser autor del presente PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “**SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA IMPORTADORA JUAN CEVALLOS IJC S.A.**”, siendo el Mg. Juan Pablo Safla Sandoval. Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 28 de julio del 2025



Firma
Madeline Nicole Cabrera Cuaran
C.C: 175526257

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA IMPORTADORA JUAN CEVALLOS IJC S.A”, de Cabrera Cuaran Madeline Nicole, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 28 de julio de 2025



Mg. Juan Pablo Safla Sandoval

C.C.: 0502423429

TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, la postulante: Cabrera Cuaran Madeline Nicole, con el título del Proyecto de Investigación: **“SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA IMPORTADORA JUAN CEVALLOS IJC S.A.”** ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 28 de julio del 2025


Para constancia firman:



Dr. MARLON TINAJERO
C.C: 0502080336
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



MG. IRMA ORTIZ
C.C: 1707186076
LECTOR 2 (MIEMBRO)



MG. ANGELITA ROMERO
C.C: 0503241119
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi por los amplios conocimientos y el significativo aprendizaje que he adquirido a lo largo mi formación académica. Esta institución ofreció recursos teóricos y prácticos, así como un entorno óptimo para mi desarrollo profesional y personal. Expreso mi agradecimiento a cada docente cuya devoción y paciencia contribuyeron a mi aprendizaje, ya que sus lecciones han influido indeleblemente en mi crecimiento. Me gustaría expresar mi gratitud a mi tutor Mg. Juan Pablo Safla, su experta ayuda fue esencial para la realización eficaz de este proyecto. Al Dr. Marlon Tinajero su inquebrantable devoción, pronta asistencia y continuo apoyo durante todo el proceso, me han motivado para superar los obstáculos con tenacidad y determinación. A Mtr. Martha Patricia Silva, sus lecciones no sólo han facilitado mi éxito actual, sino que también me servirán como fuente duradera de inspiración en mi futuro profesional.

Madeline Nicole Cabrera Cuaran

DEDICATORIA

Agradezco, en primer lugar, a Dios por haberme dado la vida, la fortaleza y la sabiduría para culminar esta etapa tan importante de mi formación profesional. A mis amados padres John Cabrera y Susan Cuaran, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi principal fuente de inspiración. Gracias por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y la responsabilidad.

A mis adoradas Hermanas Marlyn, Erika y Karyde, por estar siempre presentes, por sus palabras de ánimo, su confianza en mí y por ser parte esencial de mi vida. Cada gesto de apoyo y cada muestra de cariño han sido fundamentales en este proceso. Gracias por caminar a mi lado, aún en la distancia, y por motivarme a seguir adelante.

A mi pareja Carlos Tábara, por su amor, paciencia y comprensión a lo largo de este proceso. Gracias por estar a mi lado en los momentos difíciles, por animarme cuando las fuerzas flaqueaban y por celebrar conmigo cada pequeño logro. Tu apoyo incondicional ha sido un motor invaluable en la culminación de este sueño.

A mi amado hijo, John Ibrahím, que es la mayor bendición de mi vida y mi principal motivo para seguir adelante. Gracias por darme la fuerza necesaria para no rendirme, por recordarme cada día la importancia de luchar por un mejor futuro. Este logro es también para ti, con todo mi amor.

A mi familia en general, por su respaldo, motivación y por creer en mí incluso cuando yo dudaba.

Madeline Nicole Cabrera Cuaran

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

TITULO: “SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA IMPORTADORA JUAN CEVALLOS IJC S.A.”

Autora:

Cabrera Cuaran Madeline Nicole

RESUMEN

El presente estudio, "Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A." Tiene como objetivo establecer la relación del salario emocional con la retención del talento humano. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y correlacional. La recolección de datos se ha llevado a cabo mediante el instrumento "Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional" de Salvador et al. (2021) y el "Cuestionario de factores de motivación y retención de talento" del autor Kumar, (2015). Se analiza las dimensiones del salario emocional: ambiente, desarrollo y flexibilidad, junto con las dimensiones de retención del talento humano: satisfacción del talento, identificación del talento, compromiso del talento, lealtad del talento, desempeño del talento. Los resultados demuestran la variable de salario emocional es percibido con un nivel alto de 26%, para nivel medio 44% y nivel bajo 30% con deficiencias en ambiente laboral y para la variable de retención del talento humano con un nivel alto 28%, nivel medio 41% y bajo de 31% con brechas en la dimensión de compromiso del talento y lealtad del talento. La correlación de Spearman ($\rho = 0.040$, $p = 0.452$) indica una relación positiva moderada entre ambas variables, por lo cual, es importante la implementación de estrategias estructuradas que refuercen el ambiente, el compromiso y la lealtad de los colaboradores con el fin de reducir la rotación y la retención de talento humano altamente calificado.

Palabras claves: Salario emocional, retención del talento humano, fidelización, rotación, estrategias

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Author:

Cabrera Cuaran Madeline Nicole

ABSTRACT

This study, “Emotional Salary and Human Talent Retention at Importadora Juan Cevallos IJC S.A.,” aims to establish the relationship between emotional salary and human talent retention. The research has a quantitative approach, with a non- experimental and correlational design. Data collection was carried out using the instrument “Design and validation of an instrument for the insertion of emotional salary” by Salvador et al. (2021) and the “Questionnaire on motivation and talent retention factors” by Kumar (2015). The dimensions of emotional salary are analyzed: environment, development, and flexibility, along with the dimensions of talent retention: talent satisfaction, talent identification, talent commitment, talent loyalty, and talent performance. The results show that the emotional salary variable is perceived at a high level of 26%, for a medium level 44% and a low level 30% with deficiencies in the work environment and for the human talent retention variable with a high level of 28%, a medium level of 41% and a low level of 31% with gaps in the talent commitment and talent loyalty dimensions. Spearman correlation ($\rho = 0.040$, $p = 0.452$) indicates a moderate positive relationship between the two variables, which is why it is important to implement structured strategies that reinforce the environment, commitment, and loyalty of employees in order to reduce turnover and retain highly qualified human talent.

Keywords: Emotional salary, talent retention, loyalty, turnover, strategies.

AVAL DE TRADUCCIÓN



CENTRO
DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA IMPORTADORA JUAN CEVALLOS IJC S.A.”** presentado por: Cabrera Cuaran Madeline Nicole, egresada de la Carrera de: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** de la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas** lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 28 Julio del 2025

Atentamente,

Mg. Marco Paúl Beltrán Semblantes
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0502666514



CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: “Salario Emocional Y Retención Del Talento Humano En La Empresa Importadora Juan Cevallos IJCS.A.”, de Cabrera Cuaran Madeline Nicole de la carrera de Gestión del Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Turnitin, con un porcentaje de coincidencias del 8% y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.



turnitin Página 2 of 71 - Descripción general de similitud
Identificador de la entrega: 153475024

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluido los fragmentos superpuestos, por la IA.

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 100 % Fuentes de Internet
- 10 % Publicaciones
- 90 % Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

Nº de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan con alta precisión la posibilidad de haber sido generados por IA. Sin embargo, no podemos garantizar un 100% de precisión. Si detectamos algún contenido que parece haber sido generado por IA, recomendamos que revise el contenido y asegure su integridad.

El historial de alertas no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que revise alertas y los datos.



turnitin Página 2 of 71 - Descripción general de la similitud con IA
Identificador de la entrega: 153475024

4% detectado como IA

La detección de IA incluye la posibilidad de palabras. Aunque ciertos textos en este informe se generó probablemente con IA, no podemos informar al usuario de 100% de certeza porque tienen una mayor probabilidad de falsos positivos.

Previsión de riesgo recibida

Es esencial comprender los límites de la detección de IA de la línea de detección de plagio del estudiante. La detección de IA depende más de la precisión de los datos de detección de IA de Turnitin antes de usar los resultados.

Alerta legal

Nuestro sistema de detección de IA no está diseñado para ayudar a los educadores a identificar textos que pueden haber sido creados con una herramienta de IA generativa. Nuestra evaluación de similitud con IA puede no ser precisa en todos los casos. Debido a la posibilidad de identificar los documentos de texto generados con IA y probablemente generados como texto creado por humanos, por lo que no debería estar como la única prueba para tomar acciones educativas contra un estudiante. Se recomienda alentar a los estudiantes y otros usuarios a utilizar y utilizar herramientas de IA generativa de la investigación de sus propios estudiantes y proporcionar una información más detallada en la línea de detección de plagio del estudiante.

Preguntas frecuentes

¿Cómo debería interpretar los falsos positivos y el porcentaje de similitud con IA de Turnitin?

El porcentaje mostrado en el informe de similitud con IA en la similitud del texto utilizado en la entrega que el modelo de detección de escritura con IA de Turnitin determina si un texto se generó probablemente con IA desde un modelo de lenguaje grande.

Los falsos positivos que marcan incorrectamente alertas de texto escrito por humanos como generados con IA con una probabilidad

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 29 de julio del 2025



Ing. Juan Pablo Safla Sandoval

C.C.: 0502423429

TUTOR

Índice de Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i>	v
<i>DEDICATORIA</i>	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD.....	10
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	15
2. Introducción.....	16
3. Planteamiento del problema.....	18
3.1. Justificación.....	21
3.2. Pregunta de Investigación.....	23
3.3. Objetivos de la Investigación.....	24
3.3.1. Objetivo General.....	24
3.3.2. Objetivos Específicos.....	24
4. Beneficiarios del proyecto.....	26
4.1. Beneficiarios Directos.....	26
4.2 Beneficiarios Indirectos.....	27
5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	28
5.1 Antecedentes.....	28
5.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	29
5.2.1 Definiciones de la variable Salario emocional.....	29

5.2.2. Modelos Teóricos de salario emocional	32
5.2.3. Componentes del Salario Emocional.....	34
Dimensiones de salario emocional.....	35
5.3. Retención del talento humano	38
5.3.1. Modelo de Retención del Talento Humano.....	39
Dimensiones Retención del Talento Humano	40
6. Metodología	42
6.1.1. Enfoque cuantitativo	42
Cuantitativo:	42
6.2 Diseño del estudio	43
6.2.1 No experimental	43
6.2.2 Investigación Descriptiva	44
Descriptiva:	44
6.4 Técnicas de recolección de datos.....	45
6.4.1 Encuesta.....	46
6.4.2 Cuestionario.....	46
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	48
7.1 Confiabilidad	48
7.2 El Alpha de Cronbach.....	48
7.3 Confiabilidad	49
Procedimiento de Recolección y análisis de datos.....	51
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
Análisis y discusión de resultados de la variable Salario Emocional	55
Análisis y discusión de resultados de la Variable Retención del Talento humano	59
Comprobación de hipótesis	65

Regla de decisión	66
Prueba de Hipótesis	67
Impactos	67
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
Recomendaciones	72
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Planificación de las actividades realizadas en la Investigación	25
Tabla 2 Beneficiarios directos del proyecto de investigación	26
Tabla 3 Beneficiarios Indirectos	28
Tabla 4 Modelos teóricos de salario emocional	33
Tabla 5 Representación gráfica de las dimensiones de Salario Emocional	38
Tabla 6 Representación gráfica de la población de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A.	45
Tabla 7 Escala de Likert para la variable de Salario Emocional	47
Tabla 8 Escala de Likert para la variable de Retención del Talento Humano	48
Tabla 9 Alpha de Crombach	49
Tabla 10 Estadísticas de fiabilidad de las dimensiones de salario emocional	49
Tabla 11 Estadísticas de Fiabilidad para la variable de Retención del Talento Humano	50
Tabla 12 Análisis de confiabilidad del instrumento de Salario Emocional	52
Tabla 13 Estadísticas de fiabilidad de la variable de Salario Emocional	52
Tabla 14 Análisis factorial SE (Salario Emocional)	53
Tabla 15 Resumen de procesamiento de casos de RTH (Retención del talento humano)	53
Tabla 16 Alfa de Cronbach RTH (Retención de talento humano)	53
Tabla 17 Resumen de procesamiento de los casos RTH (Retención del Talento Humano)	54
Tabla 18 Análisis factorial de RTH (Retención del Talento Humano)	54
Tabla 19 Regla de decisión	66

Tabla 20 Criterio correlación	66
Tabla 21 Correlación de Pearson entre V.SE (Salario emocional) y V.RTH (Retención Del talento humano).....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Representación gráfica Baremación de la dimensión Ambiente.....	55
Figura 2 Representación gráfica Baremación de la dimensión Desarrollo.....	56
Figura 3 <i>Representación gráfica Baremación Dimensión Flexibilidad</i>	57
Figura 4 <i>Representación gráfica General Baremación del Instrumento de la variable de Salario Emocional</i>	58
Figura 5 Representación gráfica Baremación de la dimensión Satisfacción del Talento.....	59
Figura 6 <i>Representación gráfica de Baremación Identificación del Talento</i>	60
Figura 7 <i>Baremación Compromiso del Talento</i>	61
Figura 8 <i>Representación Gráfica Baremación dimensión Lealtad del Talento</i>	62
Figura 9 Representación Gráfica Baremación de la dimensión Desempeño del talento	63
Figura 10 <i>Representación gráfica General Baremación del Instrumento de Retención del talento humano</i>	64

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto: Salario emocional y retención del talento humano en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A

Fecha de inicio: abril 2025

Fecha de finalización: agosto 2025

Lugar de ejecución: Barrio San Nicolás, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha zona 9

Facultad que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia: Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde): No corresponde

Grupo de investigación: No participa

Equipo de Trabajo:

Estudiante: Madeline Nicole Cabrera Cuaran

C.I. 1755262597

Docente Tutor: Mg. Juan Pablo Safla Sandoval

C.I. 0502423429

Área de Conocimiento: Administrativa

Línea de investigación: Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones.

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde): Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI

2. Introducción

Hoy en día, las empresas se desenvuelven en un ambiente de alta competitividad, lo que hace que las empresas se enfrenten a varias adversidades, entre ellas, la retención del talento humano. Esta situación ha tomado relevancia en un ambiente laboral en el que los colaboradores no solo valoran su estatus en la organización por la compensación económica, sino factores relacionados con el bienestar laboral, el reconocimiento al cumplimiento de sus tareas y la calidad del ambiente laboral. En este contexto, el salario emocional aparece como una alternativa estratégica clave, ya que es influyente en la satisfacción, la motivación y la fidelización del personal.

El salario emocional se compone por varios factores no asociados a lo económico, tales como la flexibilidad laboral, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional, el sentido de pertenencia y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Se ha evidenciado que estas acciones favorecen a fortalecer el compromiso organizacional, disminuir la rotación y mejoran el clima laboral, por lo que adquiere valor como un factor esencial para sostener la productividad y competitividad en el largo plazo. Este trabajo de investigación se desarrolla en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A., situada en la ciudad de Sangolquí, misma que desarrolla la actividad de suministro de accesorios y equipos industriales.

Esta organización que forma parte del sector industrial ecuatoriano, cuenta con una nómina de aproximadamente 80 colaboradores, y se caracteriza por una creciente demanda de profesionales técnicos calificados, un entorno laboral exigente en términos de desempeño y permanencia del personal. Por esto, es fundamental conocer el grado de conocimiento y

aplicación del salario emocional como una estrategia para la retención del talento humano dentro de la organización.

Este trabajo de investigación busca evaluar el nivel de comprensión del concepto de salario emocional por parte de la empresa y sus colaboradores, además las prácticas efectivas que puedan estar siendo realizadas y su impacto en la retención del talento humano. A partir de esta evaluación, se pretende aportar con estrategias y recomendaciones que permitan fortalecer la gestión del talento humano desde un enfoque más humano, sostenible y alineado con las nuevas tendencias de recursos humanos.

Además, este trabajo se enfoca en contribuir al conocimiento académico y práctico sobre la gestión del talento humano en el sector industrial, ofreciendo una perspectiva específica a una empresa que, ante un entorno laboral en constante cambio y avances, requiere la innovación de sus políticas de retención del talento humano más allá de un salario económico.

La definición de Salario Emocional, hace referencia a todas aquellas retribuciones no monetarias que como empresa otorgan a los colaboradores a cambio de tareas o funciones laborales, con la finalidad de fomentar un ambiente positivo e incentivar el sentido de pertenencia hacia la organización, aumentar la productividad y a su vez satisfacer necesidades tanto laborales, personales o familiares, dando como resultado una mejora en su calidad de vida y el clima laboral en la organización. (Rubio et al., 2020)

Un colaborador satisfecho con el ambiente laboral, difícilmente va a abandonar la empresa, aun existiendo mejores ofertas económicas de otras organizaciones. El término Salario Emocional, ubicado en el contexto del enfoque psicológico humanista, desde la perspectiva de la

teoría de Herzberg, es un enfoque clave en la psicología industrial y la gestión, que fue desarrollado por Frederick Herzberg en los años 50.

Esta teoría busca dividir sus componentes en dos: factores higiénicos, que evitan la insatisfacción, y factores motivacionales, que fomentan el compromiso y la productividad. Este enfoque ayuda a generar beneficios empresariales a largo plazo, como la retención del talento, el incremento de la productividad y la mejora del ambiente laboral. (Manzo Pinto, 2002, pág.12).

3. Planteamiento del problema

Actualmente las organizaciones se enfocan en mantener la competitividad, productividad e innovación, por lo que es fundamental atraer y sostener talento humano calificado.

Tradicionalmente, la remuneración económica ha sido considerada el principal factor de motivación laboral; sin embargo, diversas investigaciones han demostrado que, por sí sola, no garantiza la fidelización de los empleados, Chacón, (2018). En este marco, la figura del salario emocional ha cobrado fuerza como una estrategia clave para aumentar la satisfacción, el compromiso y la retención del talento humano dentro de las organizaciones. (Cordero et al., 2022)

La Universidad de Cornell (2023) citado de Equipo de edición de Psico-smart., (2021), en Ithaca, Nueva York, Estados Unidos, realizó una investigación sobre el impacto de la implementación de políticas de salario emocional en el compromiso laboral, especialmente en entornos laborales exigentes como el sector tecnológico. Como resultado se obtuvo la conclusión de que las organizaciones que implementan estrategias de salario emocional: tales como horarios flexibles, apoyo emocional y bienestar empresarial, reconocimiento en el entorno laboral, y los colaboradores experimentan un aumento en el compromiso hacia con la organización. Además,

se evidenció una alta afinidad entre el salario emocional y la reducción en la rotación de personal.

A partir de un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Princeton, en Estados Unidos, hace una década demostraron que las personas experimentan una creciente sensación de felicidad a medida que sus ingresos aumentan, hasta alcanzar un punto óptimo. Después de ese comienzo, la felicidad tiende a mantenerse en niveles estables. En contraposición, una investigación más actual, llevada a cabo en 2018 por la Universidad de Purdue, ha señalado que el nivel de ingresos ideal para alcanzar la satisfacción en el ámbito laboral es mayor a la necesaria para lograr un bienestar emocional óptimo, destacando la relevancia de las habilidades emocionales en el contexto laboral (Stieg, 2020)

Las empresas se enfrentan a una competencia por el talento humano, inclusive la globalización y las tecnologías de la información han hecho que las barreras geográficas sean cada vez menos relevantes, permitiendo a los profesionales buscar oportunidades laborales en cualquier rincón del mundo (Lee, 2021). Esto ha llevado a un fenómeno donde las empresas, desesperadas por atraer talento de calidad, ofrecen salarios competitivos, pero descuidan el salario emocional, que incluye la salud y aspectos familiares del colaborador (Lara & Salguero, 2019).

Campos Vásquez, R., Pinglo Bazán, M. E., 2025), mediante su estudio titulado “Influencia del salario emocional en la retención del talento humano: Un caso de estudio en Cajamarca”. Esta investigación tuvo como finalidad establecer la interacción del salario emocional y la retención del talento humano sobre los elementos de un municipio distrital de Cajamarca, Perú. Se empleó el tipo de investigación con enfoque cuantitativo, para determinar la

relación entre las dos variables, validados por juicio de expertos a nivel de confiabilidad aceptables.

El autor Gómez, (2025), ha estudiado la interacción del salario emocional y la retención del talento humano en la nómina de una entidad pública ubicada en Lima-Perú. A través de una metodología cuantitativa correlacional, en este estudio se apreció una relación directa y significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.803 y un valor p menor a 0.01. Sus resultados indican que entre más estrategias de salario emocional se implementen, mayor es la retención del personal en la entidad.

Dávila Taboada, F., y Sialer Gamarra, J., en su investigación denominada “Salario emocional y retención del talento humano en una empresa agroexportadora” desarrollada en Lima-Perú, (2021) tuvo como objetivo determinar la relación entre el salario emocional y retención del talento. Se definió un estudio aplicado, cuantitativo, no experimental y de nivel correlacional. Participaron en calidad de población y muestra a 50 colaboradores. Se aplicó la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento, mismo que se compuso de 18 variables tanto para la variable de salario emocional como para la la variable retención del talento humano, mismas que fueron adecuadamente valoradas por los especialistas a través de jueces expertos.

Asimismo, se estableció la confiabilidad por medio el Alpha de Cronbach con un 0,907 y 0,904. A continuación, se procedió al uso del paquete estadístico SPSS-Versión 6, accediendo así a la discusión de los resultados acorde al empleo de la encuesta. Se ha concluido que existe correlación positiva muy alta, entre el salario emocional y retención del talento humano en una institución, con un Rho Spearman de un $r = 0,979$ y un Sig. Bilateral es 0.000, inferior a 0.05, dando validez a la hipótesis alterna y a su vez rechazando la nula.

Enríquez Yépez, S., y López Paredes, H., (2020) en su estudio del Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de Quito, evidenció las prácticas de salario emocional que retienen al personal en una empresa de servicio. La investigación realizada fue de carácter cuantitativo con eje transversal, aplicada a 120 colaboradores de una institución mediante un cuestionario de escala de Likert. Así, la investigación llegó a la conclusión que se hallaron prácticas complementarias al salario remunerativo que mejoran la retención de talento humano, lo que es de utilidad para este estudio. También en la ayuda de identificar qué factores son más importantes para la retención de talento humano.

Basados en los resultados de investigaciones anteriores, podemos determinar que el salario emocional es un factor altamente influyente en la retención del talento humano.

Su aplicación estratégica favorece a las organizaciones no solo para la atracción y conservación del talento humano capacitado, a su vez genera un entorno de trabajo positivo, comprometido y alineado con los valores institucionales. De esta manera, se sostiene que el bienestar emocional del trabajador es tan importante como su compensación económica para lograr una gestión del talento efectiva y sostenible.

3.1. Justificación

El objetivo de este estudio es recopilar datos empíricos para identificar áreas de desarrollo dentro de la empresa y sugerir acciones específicas para maximizar las condiciones de trabajo y aumentar la satisfacción de los colaboradores, es importante asegurar el bienestar de los empleados y la estabilidad organizacional y que esta se mantenga permanente. (Juárez, 2022)

En la actualidad, atraer, motivar y retener al talento humano en un entorno laboral cada vez más competitivo y cambiante se ha establecido como un reto para las organizaciones. La gestión del talento humano actualmente no solo se enfoca en la remuneración económica, a día de hoy incorpora aspectos que contribuyen al bienestar integral de los actores, entre ellos, el salario emocional.

La esencia de este estudio contiene aspectos importantes del lugar de trabajo. Este aspecto es el efecto de la compensación emocional en la retención del talento y, por tanto, en el rendimiento laboral. El autor Rodríguez, (2020) afirma que “las organizaciones que ignoran las compensaciones no monetarias están en peligro de experimentar altos índices de rotación y desmotivación” (p. 42). Estudios anteriores respaldan esta afirmación. En el caso de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A., este estudio tiene como objetivo aclarar cómo la implementación de estrategias de incentivos emocionales podría reducir brechas en cuanto a compromiso y fidelización de los empleados

Es importante estudiar la relación entre el salario emocional y la retención del talento humano altamente calificado, si bien las empresas reconocen su gran valor, aún existe un significativo desconocimiento sobre cómo estos factores impactan en la permanencia del personal y en la rotación laboral asociada a inconformidad con su ambiente laboral y su entorno. La retención del talento no solo disminuye costos asociados a la rotación, sino que también favorece la continuidad de procesos, la productividad y la cultura organizacional.

Por ello, esta investigación resulta necesaria, ya que facilitará el análisis de manera técnica y fundamentada sobre cómo el salario emocional puede ser un elemento estratégico para fortalecer la fidelidad y compromiso de los colaboradores en una institución. Los hallazgos podrán servir como base para el diseño de estrategias de salario emocional que promuevan un

ambiente laboral saludable, motivado y alineado con las necesidades humanas y empresariales de forma conjunta, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la empresa y al bienestar de su capital humano.

Por tal motivo, al investigar la relación entre el salario emocional y retención del talento humano en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A, se podrán identificar aspectos de mejora, implementar estrategias para fortalecer la retención del talento humano y promover un ambiente laboral favorable que eleve los resultados de la participación y la operatividad de los colaboradores, optimizando recursos empresariales. Además, este trabajo no va a beneficiar a la institución exclusivamente, a su vez brindará aportes significativos para el sector de comercio mayorista en general.

Por tal razón, en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A., no se cuenta con estudios ni registros que aborden el impacto del salario emocional en la retención del talento humano.

Por medio de una verificación directa realizada a través de una entrevista preliminar con el jefe de Talento Humano, se ha notado la ausencia de datos particulares sobre estas variables, lo que podría desencadenar en deficiencias dentro de la gestión organizacional, afectando por estos factores la permanencia de los colaboradores. Es así que, la presente investigación busca determinar si existe una relación significativa entre las variables salario emocional y la retención del talento humano en la organización, con el fin de proponer estrategias que fortalezcan la permanencia del talento humano

3.2. Pregunta de Investigación

Por lo tanto, la pregunta de investigación es la siguiente:

¿Cuál es la relación entre el salario emocional y la retención del talento humano en el personal de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A?

Para la presente investigación se ha establecido las siguientes hipótesis:

H0: No hay relación entre la variable de Salario Emocional y la variable de Retención del Talento Humano en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A.

H1: Si existe relación entre la variable de Salario Emocional y la variable de Retención del Talento Humano en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A.

3.3. Objetivos de la Investigación

3.3.1. Objetivo General

Determinar la relación del salario emocional y la retención del talento humano en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S. A.

3.3.2. Objetivos Específicos

Fundamentar teóricamente las variables de salario emocional y retención del talento humano a partir de la revisión de literatura científica.

Diagnosticar el estado actual del salario emocional y la retención del talento humano de los colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A.

Proponer estrategias de salario emocional orientadas a la retención del talento humano de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A.

A continuación, se expone la planificación cronológica de las actividades relacionadas a los objetivos específicos propuestos en la investigación, lo que nos beneficia a alcanzar el objetivo general.

Tabla 1 *Planificación de las actividades realizadas en la Investigación*

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Producto
Fundamentar teóricamente las variables de salario emocional y retención del talento humano a partir de la revisión de literatura científica.	Realizar una revisión exhaustiva de la literatura científica sobre el salario emocional y la retención del talento humano.	Semana 1- 5	Planteamiento del problema, Marco teórico dividido de acuerdo a las necesidades de la investigación.
	Investigar las teorías más relevantes sobre retención del talento humano.		
	Identificar los principales enfoques que influyen en el salario emocional y la retención del talento humano.		
Diagnosticar el estado actual del salario emocional y la retención del talento humano en la empresa Importadora Juan Cevallos S.A.	Determinar la población actual y su muestra de estudio.	Semana 6-12	Análisis e interpretación de los resultados.
	Revisar el instrumento		
	Aplicar el instrumento.		
	Tabular los resultados obtenidos.		
Proponer estrategias de salario emocional orientadas a la retención del talento humano de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A.	Analizar los resultados del SPSS.	Semana 13-16	Conclusiones de diagnóstico de factores de salario emocional y recomendaciones para fortalecer la retención del talento humano
	Interpretar resultados		
	Realizar conclusiones y recomendaciones		

Fuente: Elaboración propia

4. Beneficiarios del proyecto

4.1. Beneficiarios Directos

Este proyecto de investigación va a beneficiar de forma directa a un total de 80 personas, igualmente a los directivos de la empresa, quienes podrán adoptar y establecer estrategias a partir de los resultados de la investigación. También, los elementos de nivel operativo ampliarán su visión y comprenderán de mejor manera los objetivos de la organización en cuanto a los factores de salario emocional que más se ajusten a las necesidades mejoren las condiciones de los actores participantes en la actividad de la empresa y, por lo tanto, puedan desempeñarse de manera óptima en su lugar de trabajo.

Tabla 2 *Beneficiarios directos del proyecto de investigación*

Áreas	Población	Frecuencia
Administrativas	17	21%
Operativas	63	79%
Total	80	100%

Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la nómina de la empresa Importadora Juan Cevallos 2025

Según Zeas (2019), “los colaboradores satisfechos y motivados son clave para garantizar la estabilidad y el crecimiento organizacional” (p. 54). Por lo tanto, evaluar, reconocer y gestionar los factores relacionados con el salario emocional permitirá mejorar su bienestar físico, mental y emocional, lo que se verá reflejado en su desempeño laboral.

Entre los beneficios esperados, se encuentra una mayor retención del talento y un aumento de la satisfacción en el desarrollo profesional de los colaboradores

4.2 Beneficiarios Indirectos

Adicionalmente, los clientes también se beneficiarán indirectamente, ya que aumentará la aptitud y actitud de los colaboradores, permitiendo así que los clientes obtengan servicios de mayor calidad que satisfagan sus necesidades.

Según Villacís (2022), los entornos laborales positivos impactan significativamente en la forma en que los colaboradores interactúan entre sí y mejora la ejecución con sus tareas laborales asignadas, aumentando la eficiencia y mejorando la experiencia en brindar un servicio de calidad. Por lo tanto, al fortalecer el bienestar emocional de los colaboradores, la empresa podrá ofrecer servicios más ágiles, efectivos y personalizados.

De acuerdo con Rodríguez (2020), las organizaciones que invierten en el bienestar de sus empleados generan relaciones comerciales más sostenibles y reducen el riesgo de interrupciones operativas.

Esta investigación beneficiará no solo a los colaboradores en sus áreas Directiva, Administrativa y Operativa, quienes desempeñan funciones estratégicas y operativas fundamentales para el crecimiento organizacional, sino también a la empresa en su totalidad, al promover una gestión más eficiente y humana de su talento.

La implementación de estrategias de salario emocional permitirá que cada nivel organizativo promueva mejoras a sus condiciones laborales, lo que fortalecerá la cohesión interna, aumentará la satisfacción y reducirá la rotación del personal.

Tabla 3 *Beneficiarios Indirectos*

Beneficiarios Indirectos
Clientes
Proveedores

Nota: Elaboración propia

5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

5.1 Antecedentes

Existen diversas investigaciones que demuestran que existe relación entre el salario emocional y la retención del talento humano. Por tanto, para establecer con un soporte investigativo, se detallan de forma resumida aspectos relevantes de investigaciones ya realizadas en otras partes del mundo, las mismas que facultan de forma literaria y científica de carácter vinculante el proceso de investigación que se está llevando a cabo.

Según la BBC (2021) en su artículo el salario emocional y los factores que lo definen, indican que toda retribución no económica que se otorga por la ejecución de un trabajo o actividad laboral, es una parte fundamental y que diversos autores comenzaron a estudiarla desde hace una década y en la actualidad se le está dando mayor notoriedad, y a su vez se hace alusión a que la población, le pone más atención al factor emocional ya que condiciona el desarrollo de las actividades propuestas.

Según Guzmán, (2018) es su investigación titulada El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador realizada en la ciudad de Bogotá-Colombia, la autora se enfocó en analizar cómo el salario emocional puede influir a que exista fidelización y retención del talento humano, especialmente se centró en cargos estratégicos dentro de compañías aseguradoras en Colombia. A través de una revisión

documental, se exploraron la definición, componentes y características del salario emocional. El estudio concluyó que es necesario implementar estrategias intrínsecas, orientadas a mejorar el clima organizacional y fortalecer la gestión del talento humano, como una forma de reducir la rotación y aumentar la permanencia de los individuos.

5.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.2.1 Definiciones de la variable Salario emocional

El salario emocional, difiere del concepto tradicional de salario que se ha establecido en anteriores definiciones, es un enfoque relativamente nuevo en la teoría organizacional y la gestión del talento humano. El salario se ha centrado fundamentalmente en la retribución monetaria por las actividades propuestas, el salario emocional aparece como una perspectiva actual que reconoce la ponderación de aspectos no monetarios en la satisfacción y la motivación de los empleados.

Acorde a como las organizaciones han dado la importancia a la comprensión de las necesidades emocionales de sus empleados, el salario emocional ha obtenido una mayor participación como estrategia de retención y gestión del talento.

Para entender totalmente su desarrollo, es fundamental observar su línea de tiempo histórica. El concepto de salario emocional ha tomado notoriedad en el ámbito de la gestión organizacional gracias a su capacidad para complementar la remuneración económica y satisfacer necesidades intrínsecas de los trabajadores.

Este término se refiere a un conjunto de beneficios no monetarios que una organización ofrece a sus empleados con el propósito de mejorar su bienestar emocional y su satisfacción laboral (González, 2024). A diferencia del salario económico, que busca cubrir las necesidades

básicas de los empleados, el salario emocional se enfoca en aspectos intangibles como el reconocimiento, el sentido de pertenencia, la conciliación de la vida laboral y personal, y las oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Según Espinoza y Toscano (2020), el salario emocional está relacionado a aspectos no económicos que motivan la vinculación de un colaborador con la empresa y su permanencia en ella. Por otra parte, Meza y Montalvo (2018) lo consideran como los beneficios no tangibles que se otorgan a un individuo como un incentivo del sueldo económico. Se considera al salario emocional como los elementos que posibilitan a los empleados alcanzar el bienestar, además del desarrollo tanto profesional como personal que los impulsan a permanecer en su lugar de trabajo (Salvador, Torrens, Vega y Noroña, 2021)

Actualmente las organizaciones emplean modelos de gestión basados en el salario emocional como una alternativa para enfrentar el entorno económico e incrementar la competitividad de la empresa y de esta manera potenciar la retención del talento; sin embargo, para que estas estrategias de salario emocional sean efectivas en primer lugar es necesario realizar un análisis de las necesidades de la organización, ya que de otra manera los resultados son desfavorables.

En distintos estudios sobre el tema se ha demostrado que el reconocimiento, trabajar en equipo, horarios flexibles entre otros que aportan en la retención del talento humano Minchán et al, (2017).

El término salario emocional ha obtenido fuerza y notoriedad en la actualidad, al ser un gran estímulo para mejorar el desempeño laboral, siendo los intangibles el complemento del salario económico que es proporcionado por una empresa (Enríquez y López, 2020), con el

propósito de incrementar la satisfacción de los trabajadores, y hacer la organización más atractiva en el mercado laboral (Rodríguez, 2020).

Para el autor González (2017), en su investigación para conocer la forma de retribución del salario emocional se refiere a este “como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares” (p. 80).

Por otro lado, para el autor Terán (2017), el salario emocional está conformado por beneficios y compensaciones no económicas que se adjudican los colaboradores que los pone de buen ánimo por lo que fomenta el desempeño laboral de la organización.

También “Se le denomina salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional, ya que, está ligado a la satisfacción de las necesidades de cada individuo” (Terán, 2017, p. 14). En este sentido, el salario emocional se le puede denominar la retribución que es otorgada a los colaboradores, de carácter no económico (Cordero et al., 2022) y que trata satisfacer situaciones de carácter personal, aportando al mejoramiento de la calidad de vida.

A su vez, en el estudio de Augusto et al., (2018), llegan a plantear si el salario emocional puede generar insatisfacción y por consiguiente una pérdida de talento; por lo que concluyen que el Salario Emocional es un método motivacional altamente efectivo para la retención del talento humano; sobre todo al compararlo con el salario monetario, ya que engloba factores motivacionales que promueven la lealtad de las personas hacia la organización.

5.2.2. Modelos Teóricos de salario emocional

Es importante evaluar las diferentes perspectivas sobre el salario emocional por lo cual es necesario tomar las investigaciones realizadas de autores como Adams, (1963), quien establece que los colaboradores sienten que la justicia organizacional a través de la relación entre sus esfuerzos y las recompensas que reciben a cambio, Dicho autor afirma que, los individuos se encuentran buscando equidad en las recompensas recibidas en relación con las de sus compañeros de trabajo.

Si perciben desigualdad, pueden experimentar disonancia y desmotivación, lo que puede llevar a una disminución en el rendimiento laboral o incluso a la rotación de personal. El aporte de Maslow, (1943) sugiere que las personas tienen una jerarquía de necesidades que deben ser satisfechas de forma progresiva, comenzando por las necesidades fisiológicas básicas hasta llegar a las necesidades de autorrealización. El salario emocional no solo actúa como un "extra" para los empleados, sino que satisface necesidades más profundas que son esenciales para su bienestar y desempeño laboral.

También la definición del autor Herzberg, (1956) hace alusión a los factores higiénicos y que estos son indispensables para librarse de la insatisfacción, pero no cumplen el papel para producir motivación. Por otro lado, los factores motivacionales agregan valor referente a la motivación de los colaboradores para trabajar con entusiasmo y a comprometerse con la organización.

Si los colaboradores realizan sus tareas laborales con satisfacción, cuentan con la resolución de problemas y el incentivo de desarrollar nuevas tareas por si solos, las cosas van encaminadas a realizarse de una manera más sencilla, ya que en general aportarán de forma más sensata propuestas y así escoger la opción más apropiada. Para el personal de la empresa es

fundamental que se valore sus funciones, con lo que incentiva y genera motivación, aportando a la ejecución positiva de ejecución de actividades y tareas, y posteriormente percibir reconocimientos tangibles o intangibles.

El autor Salvador et al., (2021) propuso un instrumento para medir el salario emocional, con el objetivo de proporcionar una herramienta para que las empresas tengan una evidencia empírica que respalda teorías clásicas de la motivación y fortalezca la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

Tabla 4 *Modelos teóricos de salario emocional*

Modelo	Definición
Adams, (1963)	<p>Afirma, que los colaboradores sienten que la justicia organizacional a través de la relación entre sus esfuerzos y las recompensas que reciben a cambio no es acorde a las expectativas que tienen, se encuentran buscando igualdad en las recompensas recibidas en relación con las de sus compañeros de trabajo. Si esto no es así, pueden experimentar disonancia y desmotivación, lo que puede llevar bajo rendimiento laboral o incluso a la rotación de personal.</p> <p>El autor afirma que los factores higiénicos son esenciales para evitar la insatisfacción, sin embargo, no son suficientes para generar motivación. En cambio, los factores motivacionales son</p>
Herzberg, (1956)	<p>los que realmente impulsan a los empleados a trabajar con entusiasmo y comprometerse con la organización.</p>

Maslow, (1943) Su aporte sugiere que las personas tienen una jerarquía de necesidades que deben ser satisfechas. El salario emocional no solo actúa como un "extra" para los empleados, sino que satisface necesidades más profundas que son esenciales para su bienestar y desempeño laboral.

Nota: Elaboración propia a partir del instrumento del autor Salvador et al., (2021)

5.2.3. Componentes del Salario Emocional

Según los autores Elizundia y PeopleHum (2022), plantean diez componentes que aportan al fortalecimiento del salario emocional. Poner a prueba cómo estos principios son ejecutados en una empresa, es esencial saber si el porvenir de la organización está alineada a los propósitos personales de los colaboradores y así asegurar su permanencia y crecimiento en mano de personas comprometidas con los valores de la empresa.

1. **Propósito:** Sentir que su aporte individual y sus objetivos personales tienen un impacto significativo en los objetivos institucionales, genera mayor compromiso.
2. **Dirección:** Son las aspiraciones a mediano y largo plazo que tienen los colaboradores.
 - 2.1.1. Visualizar, profesar y escoger una dirección profesional.
3. **Autonomía:** Brindar la libertad de acción en el ámbito laboral que permita controlar los proyectos y sus tiempos.
4. **Disfrute:** Salir de la rutina procurando mantener espacios positivos y respetuosos por medio de momentos de amenos, risa y diversión

5. **Creatividad:** Dar la facilidad para que el colaborador ofrezca un poco más de sí mismo a la empresa en cada actividad realizada.
6. **Maestría:** Ser un experto que comprende las actividades relacionadas a su puesto de trabajo, logrando mayor conocimiento en el área.
7. **Sentimiento de Pertenencia:** Valoración y apreciación.
8. **Desarrollo Profesional:** Permitirle al colaborador demostrar sus talentos y habilidades para mejorar en su puesto de trabajo y así alcanzar un desarrollo integral de sus actividades.
9. **Inspiración:** Adecuar espacios donde le permita al colaborador socializar sus ideas de manera oportuna.
10. **Desarrollo Personal:** Dar la valoración respectiva sobre el desempeño personal y consciencia sobre las fallas que se tiene individualmente para hacer ajustes oportunos desde una perspectiva global hasta lo particular.

Dimensiones de salario emocional

Según Salvador – Moreno et., al (2021), el salario emocional incluye dimensiones como el Ambiente Laboral, Desarrollo Profesional y Flexibilidad, que contribuyen directamente a la percepción positiva del trabajador sobre su lugar de trabajo.

- **Ambiente laboral:** Hace referencia al entorno físico, social y emocional dentro de la empresa, que incluye la cultura organizacional, las relaciones Ambiente Laboral interpersonales y el apoyo de los compañeros y superiores (Guido, Nuri and Mohammad 2024).

El ambiente laboral se entiende como el conjunto de condiciones físicas, psicológicas y sociales que rodean al trabajador en su lugar de trabajo (Ramírez & Gutiérrez, 2021). Un entorno laboral positivo, basado en la confianza, el respeto y la comunicación, influye significativamente en el compromiso y desempeño de los empleados. De acuerdo con Rubio et al. (2020), un clima organizacional saludable fomenta la salud mental, reduce el estrés y mejora la disposición de los trabajadores a permanecer en la organización.

Moreno (2017) identifica el ambiente laboral como un pilar fundamental del salario emocional, ya que está directamente relacionado con la percepción de bienestar del colaborador. “Un ambiente positivo genera sentido de pertenencia y aumenta la disposición del trabajador a permanecer en la organización” (Moreno, 2017, p. 45).

- **Desarrollo Profesional:** Son las oportunidades que la empresa ofrece a sus empleados para mejorar sus habilidades, conocimientos y crecimiento profesional dentro de la organización (Anchas 2023).

Son oportunidades que las organizaciones le otorgan a sus colaboradores para que mejoren sus conocimientos, habilidades y competencias. Un entorno laboral que impulse la formación continua y el desarrollo profesional no sólo puede contribuir al agrado de los empleados, sino que también influye favorablemente en la eficiencia de la empresa. Los autores González y Ramírez (2022) dicen que cuando los empleados ven progreso, su grado de compromiso y fidelización por la organización mejora potencialmente (p. 62).

Esto puede llevarse a cabo mediante programas de formación, becas de formación, planes de sucesión y promoción interna dentro de la organización. Además, los trabajadores pueden

desarrollar un sentimiento de propósito y estabilidad en su vida laboral cuando se les brinda espacios de aprendizaje y la oportunidad de asumir nuevas funciones dentro de la organización.

López y Fernández (2023) afirman que “las empresas que priorizan el desarrollo profesional de sus empleados no sólo mejoran el clima organizacional, sino que también reducen la rotación de personal y aumentan la retención del talento” (p. 71).

Tiene sentido con las definiciones de los autores antes mencionados. Garantizar un buen programa de desarrollo profesional no solo garantiza posibilidades de ascenso y oportunidades profesionales en la empresa, sino que también aumenta la competitividad de la organización y garantiza su permanencia a largo plazo.

- **Flexibilidad:** La flexibilidad laboral implica la adaptación de las condiciones de trabajo a las necesidades del empleado, como horarios flexibles, teletrabajo o permisos personales (Delgado-García et al., 2020).

La flexibilidad se ha consolidado como una de las prácticas más valoradas por el talento humano. Estudios recientes, como el de Ríos-Rincón y Calderón (2022), muestran que la flexibilidad aumenta la motivación y la percepción de autonomía, lo que contribuye a la fidelización del empleado. También el desarrollo profesional, es del autor Fuentealba (2006), para este autor el desarrollo hace referencia que es un proceso como un producto y según esta definición implica que se produzcan cambios largos de la carrera profesional.

Moreno (2017) incluye la flexibilidad como una dimensión clave del salario emocional, ya que genera satisfacción y sentido de control sobre el tiempo laboral y personal. “Los beneficios flexibles son un fuerte incentivo no monetario que favorece la retención del talento” (Moreno, 2017, p. 49).

Tabla 5 Representación gráfica de las dimensiones de Salario Emocional

Variable	Dimensiones	Explicación	Referencia
SALARIO EMOCIONAL	Ambiente Laboral	El concepto de ambiente laboral se entiende como un conjunto de condiciones físicas, psicológicas y sociales que comprenden al trabajador en su lugar de trabajo	Ramírez & Gutiérrez, (2021).
	Desarrollo Profesional	Se entiende que son oportunidades que las empresas otorgan a sus colaboradores para que mejoren sus conocimientos, habilidades y competencias.	Gonzales y Ramírez, (2022)
	Flexibilidad	Implica la adaptación de las condiciones de trabajo a las necesidades de cada colaborador, como horarios flexibles, teletrabajo o permisos personales.	Delgado- García et al,(2024).

Nota: Dimensiones de salario emocional a partir del instrumento del autor Salvador et al, (2021)

5.3. Retención del talento humano

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2019), define el talento como inteligencia o la “capacidad de entender”, lo relaciona también con la aptitud o “capacidad para el desempeño de algo”. Por otro lado, lo define como persona capaz e inteligente y que es idónea para una ocupación fija, entonces se entiende al talento humano como un extra que llevan consigo los colaboradores, y que está relacionada con sus competencias y marcado por la individualidad y una serie de profesiones.

Adicionalmente, Vallejo Chávez, L., (2016) dimensiona el talento humano una tarea en la que se reúnen conocimientos, experiencias, habilidades, motivación, intereses personales,

aptitudes. Dentro de las empresas el talento humano en las organizaciones, es involucrado con un sinnúmero de procesos dentro de la gestión de talento humano, uno de estos es la retención. La autora Alles, (2008) explica a la retención del talento humano como una práctica para mantener eficientemente al personal reconociendo su potencial, conocimientos y competencias, que aporten un desempeño exitoso en un lugar de trabajo. Además, el autor Chiavenato, (2009) afirma que la retención de talento humano es un proceso el cual busca conservar el talento más idóneo para la ejecución de tareas y funciones y que aporte un valor agregado a la organización.

A la interna de las organizaciones es fundamental la conservación de los profesionales altamente calificados, más aún cuando realizan aportes significativos al desarrollo y progreso empresarial. Slocum, (2019) menciona algunos puntos clave para lograr esa tan buscada fidelización y retención del talento humano: Como comprender quiénes son los empleados a través de evaluaciones de encuestas segmentadas, grupos focales facilitados independientemente o conversaciones individuales. Es necesario también apoyar y empoderar a los colaboradores con la finalidad de aprovechar y distribuir oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

5.3.1. Modelo de Retención del Talento Humano

De acuerdo con el autor Jovell, (2017) en su libro liderazgo afectivo habla de las cuatro esquinas del Talento para lograr una exitosa gestión en cuanto al manejo del talento humano. En su modelo, menciona que, en un estilo de liderazgo afectivo, la gestión del talento pasa por la adopción de cuatro estrategias: Socialización, Compromiso, Actitudes y Tutoría y Mentoring. (Castillo, Conrado 2009).

Socialización: Tiene que ver con que la empresa considere estrategias que hagan más sencilla la integración y adecuación de los nuevos colaboradores.

Compromiso: este concepto impulsa a que los colaboradores quieran garantizar la su permanencia a través de la mejora continua de los procesos, haciéndolos más eficientes, y a su vez es posible retardar los impactos generados a largo plazo.

Tutoría o Mentoring: Esta definición para el autor es vista como una opción en donde organizaciones deben plantear transformarse en empresas mentoras, donde se implemente procesos de formación de profesionales recién inducidos a la empresa por los profesionales que cuentan con mayor experiencia.

Dimensiones Retención del Talento Humano

Según el autor Kumar, (2015) la retención del talento humano incluye dimensiones como satisfacción del talento, identificación del talento, compromiso del talento, lealtad del talento y desempeño del talento, que contribuyen directamente a la percepción positiva del trabajador sobre su lugar de trabajo.

- **Satisfacción del talento:** La satisfacción laboral es un estado emocional positivo que resulta de la evaluación del trabajo o de las experiencias laborales del individuo.”

Robbins & Judge (2020).

Para, Montoya y Boyero (2016) son procedimientos que ayudan a las empresas a resolver sus necesidades personales, como sus beneficios, estabilidad, definir sus necesidades y capacitación.

- **Dimensión identificación del talento:** La identificación organizacional se refiere al grado en que un individuo define su identidad en función de la pertenencia a una organización.” Ashforth & Mael (1989).

- **Dimensión compromiso del talento:** Al conocer el mundo laboral de una persona, permite comprender su grado de involucramiento en la empresa donde trabaja, y conocer sus objetivos dentro de la misma, Gruman y Saks (2011), identificaron el compromiso laboral como la clave para lograr el éxito y la competitividad de la organización.

De hecho, los empleados comprometidos son claves, ya que contribuyen significativamente a los resultados finales de productividad. Demerouti y Crompazano, (2010). Estudios anteriores han mostrado una influencia positiva del compromiso de los empleados sobre su actitud, su comportamiento y su desempeño, así como la satisfacción laboral y capacidad de trabajo (Bakker et al. 2012) comportamiento innovador, baja tasa de rotación y poco ausentismo.

Al respecto, el autor Kahn (1990) señaló que los colaboradores no comprometidos se encuentran psicológicamente ausentes durante el desempeño de sus roles, lo que finalmente tiene un impacto negativo en su productividad.

- **Dimensión lealtad del talento:** La lealtad laboral es la inclinación del trabajador a permanecer en la organización, defenderla y actuar en su beneficio, incluso frente a ofertas externas.” Cunha (2002) definió la lealtad de los empleados como el compromiso que estos muestran con el éxito de una organización y el reconocimiento de que trabajar para ella es su mejor opción. Según Guillon y Cézanne (2014), la lealtad de los empleados se refiere a la "lealtad, compromiso y dedicación constantes" que un individuo demuestra hacia su empleador y la organización, caracterizada por un compromiso sostenido y positivo en las actividades relacionadas con el trabajo (p. 841)

- **Dimensión desempeño del talento:** “El desempeño del personal significa el grado en que un individuo cumple con las tareas asignadas, contribuye al logro de los objetivos y agrega valor a la organización.” Corvo (2018).

Chiavenato (2009) afirma que es la capacidad que tiene una persona para comenzar, desarrollar y terminar una determinada tarea de manera eficiente, que sea de calidad, para alcanzar objetivos de manera óptima. El colaborador manifiesta sus competencias laborales que le hacen diferente a la de los demás.

6. Metodología

Para la presente investigación titulada: Salario emocional y retención del talento humano en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A. se empleó lo siguiente:

6.1. Enfoque de la investigación

6.1.1. Enfoque cuantitativo

Cuantitativo:

Para el desarrollo de esta investigación se determina un enfoque cuantitativo porque permite la oportunidad de análisis del problema, requiere investigación y acción inmediata está estrechamente relacionado con el paradigma pragmático; porque desde la perspectiva teórica, permitió conocer el objeto de estudio, al igual que proposiciones críticas describiendo las características y propiedades de las variables que intervienen en el problema en estudio (Muñoz, 2019).

Por otro lado, el método cuantitativo se basa en la medición de la particularidad de fenómenos sociales, por lo cual, este método apoya a divulgar y ordenar resultados. Mientras que

para el paradigma cualitativo se refiere a los estudios sobre el que se fundamenta los criterios técnicos y científicos (Bernal, 2021).

De acuerdo con Neill y Cortez (2018), la investigación cuantitativa permite “verificar o comprobar de manera deductiva las proposiciones planteadas en la investigación, esto es mediante la construcción de hipótesis en base a la relación de variables para posteriormente someterlas a medición logrando así su confirmación o refutación” (p.70).

El presente estudio se realizó mediante el enfoque cuantitativo, pues este posibilita investigar, analizar y comprobar, de manera imparcial y precisa, y si existe relación entre las variables de estudio salario emocional y la variable de retención del talento humano con base en el uso de datos numéricos obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación de Salario emocional y retención del talento humano en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A. De esta manera, estos datos serán útiles para establecer la relación de ambas variables y determinar qué factores de salario emocional se relacionan con la retención del talento humano.

6.2 Diseño del estudio

6.2.1 No experimental

La afirmación de los autores Sampieri, Hernández y Mendoza, (2019) definen el diseño no experimental, como aquel donde no se cambian las variables independientes, por el contrario, se observa y analiza los fenómenos tal cual. Para este estudio acerca de la correlación del salario emocional y la retención del talento humano, esta metodología resulta propicia porque permite conocer cómo estas variables afectan a los colaboradores dentro de la organización. Además, permite obtener una apreciación clara y conocer a profundidad las percepciones de los colaboradores. Esto es importante para saber cómo las estrategias de salario emocional se

relacionan con la permanencia y la retención del talento dentro de la organización, así como plantea los autores Valenzuela y Castro (2023).

6.2.2 Investigación Descriptiva

Descriptiva:

De acuerdo con el autor Salinas, (2021) puntualiza a la investigación descriptiva como, aquella que se basa en temas, datos u observaciones anteriores que se recopila y analiza, donde se afirma la claridad de los datos.

La investigación descriptiva, se dirige, en caracterizar las estrategias de salario emocional que la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A. por medio del análisis de los aspectos vinculados con la retención del talento humano tales como; la formación, las oportunidades de desarrollo y los incentivos no monetarios, se describirían como los factores importantes que intervienen en la permanencia de los empleados.

6.3. Alcance de la Investigación

6.3.1 Correlacional

Este tipo de investigación permite conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular, para lo cual se mide cada una de las variables de manera independiente, después se cuantifican, analizan y establecen la relación entre ambas. Permite identificar si existe o no un vínculo estadístico entre los factores que se analizan mediante el uso de investigaciones correlacionales. Los autores Fernández y Bautista, (2022) afirman que “el enfoque correlacional permite establecer relaciones entre variables sin inferir causalidad, proporcionando evidencia empírica sobre cómo interactúan los distintos elementos dentro de un fenómeno” (p. 47).

De esta manera, la investigación emplea un planteamiento correlacional para establecer si existe correlación entre las variables Salario Emocional y Retención del Talento Humano de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A.

6.3.2 Población

De acuerdo con el autor Hernández, (2013) la población hace alusión al conjunto total de individuos, objetos o medidas que cuentan con algunas características comunes observables y medibles en un lugar y en un momento determinado” (p. 2). Es así que, para el presente estudio la población está conformada con una totalidad de 80 colaboradores distribuidos en personal administrativo y operativo, por lo cual es necesario tomar a toda la población para conseguir una mayor precisión en los resultados obtenidos.

Tabla 6 Representación gráfica de la población de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A.

Áreas	Población	Frecuencia	Instrumento
Administrativas	17	21%	Encuesta
Operativas	63	79%	Encuesta
Total	80	100%	Encuesta

Nota: datos obtenidos a partir de la nómina de colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A 2025

6.4 Técnicas de recolección de datos

Los aportes de los autores Guerrero y Quezada, (2021) dicen que las técnicas aplicadas en una investigación casi siempre se describen como procedimientos y formas de ejecutar distintas tareas de manera ordenada y claro, obteniendo así datos verídicos y posteriormente ser utilizados, y estos se ejecutan para hacer más sencilla la observación o la medición.

6.4.1 Encuesta

Es un método, en donde se emplea un cuestionario para muestrear una población determinada. Las encuestas brindan información acerca de las apreciaciones, actitud y comportamientos de los individuos. Esta investigación es adecuada para probar hipótesis o encontrar soluciones a problemas, para identificar y explicar de la manera más coherente posible un cuerpo de evidencia que logra un objetivo establecido (Pilco, 2022).

6.4.2 Cuestionario

Un cuestionario es el instrumento que se toma para la recopilación de datos en investigaciones cuantitativas, principalmente, las que contienen encuestas. Es decir, es la herramienta que permite plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés (Meneses, 2016, p.9).

Para este estudio, se ha seleccionado la técnica de encuesta, utilizando como instrumentos los cuestionarios diseñados específicamente para este fin. Para Hernández et al. (2014) la encuesta es una técnica de investigación que consiste en la recolección sistemática de datos de un grupo de individuos, con el fin de obtener información sobre características, opiniones, creencias, expectativas, conocimientos o conductas de una población específica. Es importante destacar que, aunque la encuesta es una técnica de recolección de datos, el cuestionario es el instrumento específico que se utiliza para llevar a cabo la encuesta.

El cuestionario está compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para medir una o más variables de interés. Para el caso de estudio, los instrumentos de recolección de datos

incluyen, en primer lugar, el cuestionario sobre Salario Emocional que evalúa el ambiente, desarrollo y flexibilidad de los empleados en relación con su entorno laboral. El instrumento consta de 18 ítems distribuidos en tres dimensiones: ambiente (6 ítems), desarrollo (6 ítems) y flexibilidad (6 ítems).

La confiabilidad global del cuestionario, medida mediante el Alfa de Cronbach, es de 0,925, con valores elevados en cada dimensión, lo que respalda la consistencia interna del instrumento. El cuestionario tiene una duración estimada de 10 a 15 minutos y fue elaborado de (Salvador et al., 2015), donde se utilizó una escala tipo Likert para su valoración, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 7 Escala de Likert para la variable de Salario Emocional

Ponderación	6	5	4	3	2	1
Indicador	Siempre	Casi siempre	Frecuente mente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

Del mismo modo, para recolectar información sobre Retención del talento humano se utilizará el instrumento del autor Kumar (2015), el cual consta con 5 dimensiones que pertenecen a satisfacción del talento conformada por (5 ítems), Identificación del talento (7 ítems), Compromiso del talento conformada por (3 ítems), Lealtad del talento conformada por (3 ítems) y Desempeño del talento conformada por (3 ítems), teniendo como resultado 20 preguntas, donde se utilizó una escala tipo Likert para su valoración, tal y como se muestra a continuación:

Tabla 8 *Escala de Likert para la variable de Retención del Talento Humano*

Ponderación	5	4	3	2	1
Indicador	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

7.1 Confiabilidad

La fiabilidad se expresa mediante un número decimal positivo que oscila entre 0,00 y 1,00, desde una falta de fiabilidad hasta una fiabilidad perfecta (Castañeda et al., 2010)

7.2 El Alpha de Cronbach

El coeficiente Alpha de Cronbach permite estimar la confiabilidad de una prueba, se utiliza generalmente cuando se emplean cuestionarios con escala de valoración tipo Likert.

El alfa de Cronbach tiene valoraciones específicas de confiabilidad donde cero (0) es muy baja y uno (1) es muy alta, por lo tanto, se presenta a continuación una escala de magnitud de confiabilidad (Ruiz, 2002).

Tabla 9 Alpha de Crombach

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Nota: Elaboración propia a partir del autor Ruiz, (2002)

7.3 Confiabilidad

A partir de los rangos presentados se hizo un análisis estadístico, el cual permitió conocer el coeficiente Alpha de Cronbach de las dimensiones de las variables de estudio y así entender el poder de la magnitud y la consistencia de los ítems y relacionarlos entre sí. A continuación, se presenta detallado los resultados.

Tabla 10 Estadísticas de fiabilidad de las dimensiones de salario emocional

Salario Emocional		
Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Ambiente	0,925	6
Desarrollo	0,925	6
Flexibilidad	0,925	6

Con los datos arrojados de cada dimensión de la variable de Salario Emocional se concluye que los resultados de fiabilidad para la dimensión de ambiente se exponen una medida muy alta ($\alpha=0,925$), en cuanto a desarrollo de igual forma una medida de fiabilidad muy alta

($d=0,925$), y para la dimensión de flexibilidad de igual manera muy alta ($f=0,925$). En consecuencia, las dimensiones analizadas cuentan con un rango de entre 0,81 a 1,00, por ello se afirma que estos resultados son extraordinarios en cuanto a consistencia interna, por lo cual, los ítems de cada una de las dimensiones están asociados entre sí y permiten medir de manera confiable cada uno de los constructos que se quiere evaluar.

Tabla 11 *Estadísticas de Fiabilidad para la variable de Retención del Talento Humano*

Retención del talento humano		
Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Satisfacción del talento	0.917	5
Identificación del talento	0.965	7
Compromiso del talento	0.937	3
Lealtad del talento	0.927	3
Desempeño del talento	0.921	2

De acuerdo a los datos obtenidos de cada dimensión de la variable de retención del talento humano, se obtuvo como fiabilidad que las dimensiones de Satisfacción del talento representan un nivel de fiabilidad muy alto ($s=0,917$), en cuanto a la dimensión de identificación del talento se obtuvo un nivel muy alto ($i=0,965$), así pues, en la dimensión de compromiso del talento un nivel de fiabilidad muy alto ($c=0,937$), además en la dimensión de lealtad del talento un nivel muy alto ($l=0,927$) y por último la dimensión de desempeño del talento con un nivel de fiabilidad muy alta ($d=0,921$). Cada una de dimensiones tiene un rango de 0,90 a 1,00 lo cual es extraordinario en cuanto a consistencia interna.

Procedimiento de Recolección y análisis de datos

El procedimiento de recolección y análisis de datos para el estudio sobre el salario emocional y la retención del talento humano de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A. se desarrollará en varias etapas, como se describe a continuación:

Se empieza con la identificación de los colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A. (2025), que incluye al personal administrativo y operativo, una totalidad de 80 trabajadores.

En cuanto a la recolección de datos, se empleó un formulario físico, elaborado con preguntas cerradas y escala de Likert para saber con certeza las apreciaciones de los colaboradores sobre las dimensiones de la variable de Salario Emocional y la correlación con la variable de retención del talento humano. La encuesta será entregada a todos los colaboradores con la ayuda del jefe de talento humano, a fin de que puedan completar el cuestionario en su lugar de trabajo en un tiempo estimado de 30 minutos. Una vez que los datos sean recolectados, los resultados serán trasladados a una hoja de cálculo, para hacer más sencilla la interpretación de los datos, además serán trasladados a un software estadístico SPSS22 obteniendo así su respectivo análisis.

Méndez & Cuevas (2022) señala que, en el contexto de procesamiento de datos, SPSS ofrece un sin fin de herramientas que ayudan a la preparación y análisis de datos cuantitativos, gestionar extensos conjuntos de datos, aplicar procedimientos estadísticos avanzados y técnicas de elaboración de modelos, así como predecir comportamientos y tendencias. El sistema de software SPSS, ayuda a la creación de un sinnúmero de tablas y gráficos que optimizan una interpretación eficiente de los resultados proporcionados.

Esta interpretación, incluirá pruebas descriptivas, medias o frecuencias, así otorgar una percepción general en cuanto a las características de los participantes, las tendencias observadas acorde con las respuestas. Estos resultados estarán representados a través de tablas y gráficos, que permitirán una interpretación clara de los hallazgos.

Análisis de confiabilidad de los instrumentos

Antes de aplicar el instrumento de recolección de datos, se realizó un análisis de fiabilidad para evaluar su idoneidad en la muestra de estudio. Para ello, se llevó a cabo una prueba piloto con 30 participantes, cuyos resultados se presentan a continuación:

Tabla 12 *Análisis de confiabilidad del instrumento de Salario Emocional*

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	30	100,0

Tabla 13 *Estadísticas de fiabilidad de la variable de Salario Emocional*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	18

El autor García et al., (2023) dice que el Alfa de Cronbach, es una técnica empleada para estimar la confiabilidad de los rangos, escalas y valores mayores a 0.70 son una muestra de una excelente consistencia interna. Con un Alfa de Cronbach de 0.925, la escala muestra una alta consistencia interna, indicando que los ítems que la componen están estrechamente relacionados y miden de manera confiable el constructo de Salario Emocional.

Tabla 14 *Análisis factorial SE (Salario Emocional)*

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,631
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	2234,987
Bartlett	GI	153
	Sig.	,000

Nota: Resultados del software SSPS

Según Field (2019), el valor del índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) evalúa la adecuación del muestreo, reflejando qué tan apropiados son los datos para llevar a cabo un análisis factorial. En este caso, se reporta un KMO de 0.631, lo que indica una buena adecuación de los datos. Aunque este valor no es excepcional, sugiere que las correlaciones entre las variables son suficientemente fuertes para proceder con el análisis. Además, la prueba de esfericidad de Bartlett determina si la matriz de correlaciones es significativamente diferente de la matriz identidad, lo cual indicaría correlación adecuada entre las variables. Los resultados de la prueba de Bartlett muestran un valor de $\chi^2 = 2334.987$ con 153 grados de libertad y un nivel de significación de $p < 0.001$. Este resultado significativo confirma que existe suficiente correlación entre las variables para justificar el análisis factorial (Hair et al., 2020).

Tabla 15 *Resumen de procesamiento de casos de RTH (Retención del talento humano)*

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	30	100,0

Tabla 16 *Alfa de Cronbach RTH (Retención de talento humano)*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	20

El autor García et al., (2023) dice que el Alfa de Cronbach, es una técnica empleada para estimar la confiabilidad de los rangos, escalas y valores mayores a 0.70 son una muestra de una excelente consistencia interna. Con un Alfa de Cronbach de 0.931, la escala muestra una alta consistencia interna, indicando que los ítems que la componen están estrechamente relacionados y miden de manera confiable el constructo de Retención del Talento Humano.

Tabla 17 Resumen de procesamiento de los casos RTH (Retención del Talento Humano)

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	30	100,0

Tabla 18 Análisis factorial de RTH (Retención del Talento Humano)

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,787
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	323,567
	GI	55
	Sig.	,000

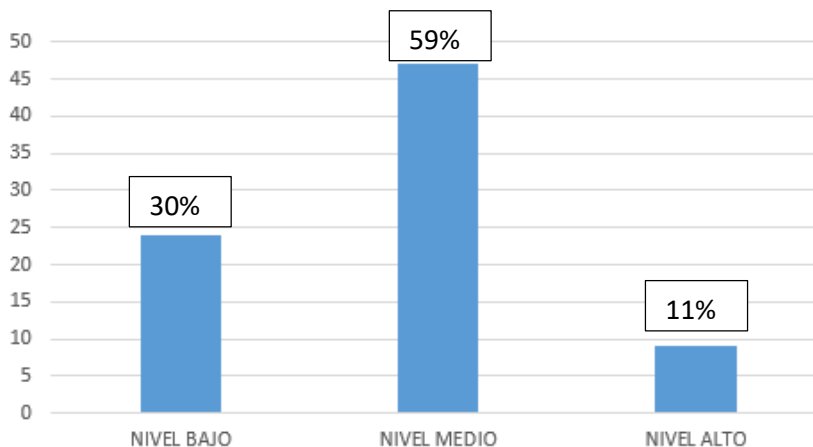
Nota: Datos obtenidos a partir del software SSPS

El análisis factorial se sustenta en un valor de KMO de 0.787, lo que demuestra una adecuación muestral aceptable al superar el umbral mínimo de 0.6. Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett resulta significativa ($\chi^2 55 = 323.567$, $p < 0.000$), indicando que las variables están suficientemente correlacionadas para proceder con el análisis. Según Lucas (2022) y Toscanini et al. (2020), un KMO mayor a 0.7 se considera un indicador de buena adecuación, lo cual fomenta la viabilidad del análisis en este contexto. Estos resultados refuerzan la pertinencia del uso del análisis factorial en el presente estudio.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis y discusión de resultados de la variable Salario Emocional

Figura 1 Representación gráfica Baremación de la dimensión Ambiente

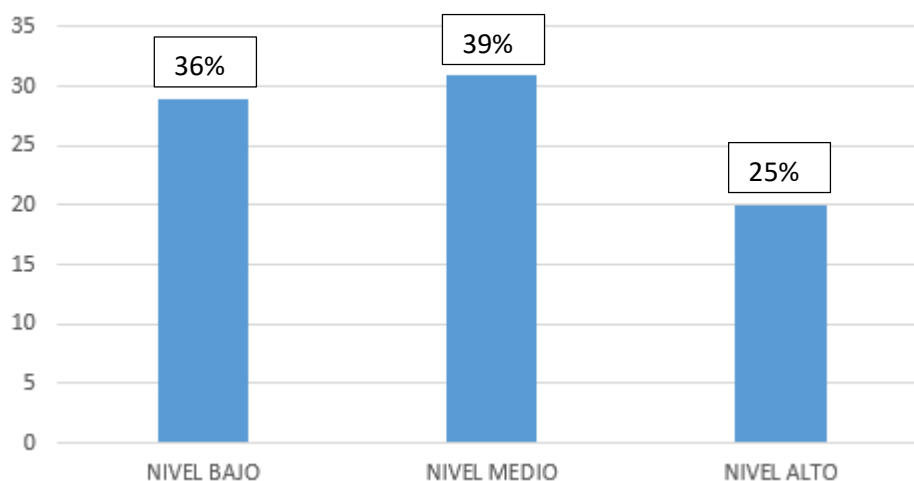


Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Salario Emocional. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Ambiente.

Análisis: El nivel alto corresponde al 11% que es igual a 9 colaboradores, seguido del nivel medio con un 59% que representa a 47 colaboradores, posteriormente el nivel bajo que representa al 30% y es igual a 24 colaboradores.

Interpretación: En términos de ambiente, la mayoría de los colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A. reportan un ambiente laboral positivo, está ligado con un ambiente de trabajo conscientemente bueno. Por otro lado, un porcentaje notable de colaboradores en el indicador medio propone que, a pesar de que existe niveles alto de satisfacción, se encuentran aspectos que podrían tener mejoras para crear una percepción aún más favorable. Además, la presencia de un porcentaje considerable en el nivel bajo resalta la importancia de identificar y atender las necesidades de estos colaboradores, ya que un ambiente negativo podría afectar su motivación y bienestar.

Figura 2 Representación gráfica Baremación de la dimensión Desarrollo

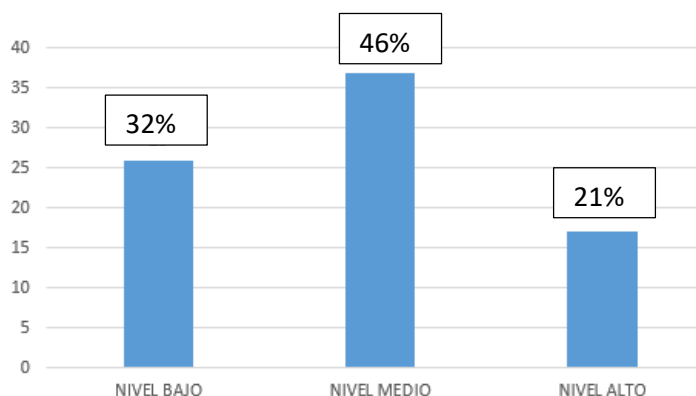


Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Salario Emocional. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Desarrollo

Análisis: El nivel alto se asocia al 25% que es igual a 20 colaboradores, seguido del nivel medio con un 39% que hace alusión a 31 colaboradores, posterior el nivel bajo que representa al 36% y es igual a 29 colaboradores.

Interpretación: En lo que corresponde a Desarrollo, la mayoría de los colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A. en cuanto a desarrollo profesional dentro de la organización es medio, lo que indica que existen algunas oportunidades de crecimiento, pero estas podrían ser poco accesibles para todos los empleados. Por otro lado, se evidencia una preocupación considerable, ya que los colaboradores consideran que la empresa no brinda suficientes oportunidades para el aprendizaje, la capacitación continua o el ascenso dentro de la organización. Esta percepción puede impactar negativamente en la motivación, el compromiso laboral y la retención del talento humano. Por tal razón, estos resultados reflejan una necesidad de fortalecer las estrategias de desarrollo profesional en la organización, a fin de mejorar la satisfacción laboral, impulsar la proyección de carrera y contribuir a la retención del talento humano, lo cual se alinea con los objetivos planteados en esta investigación.

Figura 3 Representación gráfica Baremación Dimensión Flexibilidad



Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Salario Emocional. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Flexibilidad

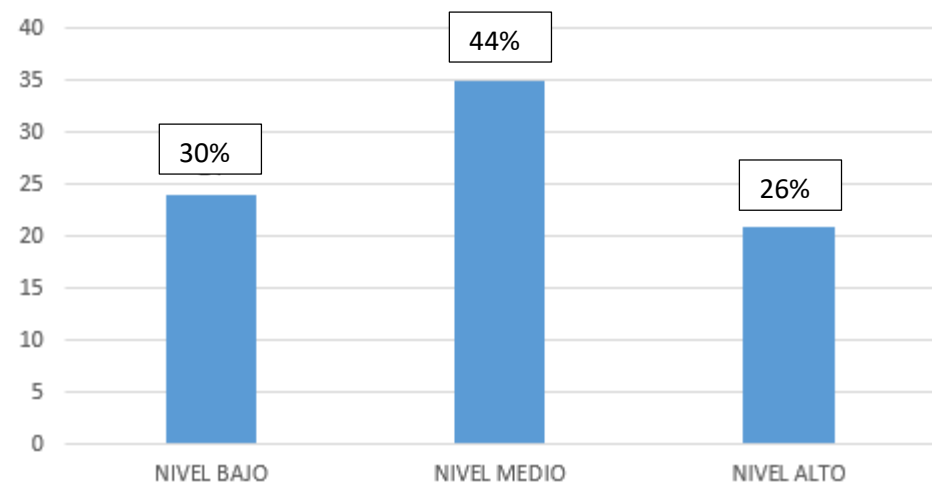
Análisis: El nivel alto corresponde al 21% que es equivalente a 17 colaboradores, seguido del nivel medio con un 46% que representa a 37 colaboradores, posteriormente el bajo que representa al 32% y es igual a 26 colaboradores.

Interpretación: En cuanto a flexibilidad, la mayoría de los colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A. considera que la flexibilidad en la organización, si bien existen ciertas medidas de flexibilidad laboral (como ajustes en horarios o equilibrio vida trabajo), estas podrían no estar completamente institucionalizadas ni aplicadas de forma equitativa.

Por otra parte, se considera que el personal siente que no cuenta con opciones para conciliar sus responsabilidades personales con las laborales. Esta falta de flexibilidad podría impactar negativamente en la satisfacción y bienestar de los trabajadores, además de influir en su decisión de permanecer o no en la empresa. La conclusión general es que en el niveles medios y bajos indica que no todos los colaboradores se sienten beneficiados por prácticas como el

teletrabajo, horarios flexibles o permisos especiales, lo cual debe ser atendido desde la gestión del talento.

Figura 4 Representación gráfica General Baremación del Instrumento de la variable de Salario Emocional



Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Salario Emocional. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en las tres dimensiones de la variable de estudio de forma general.

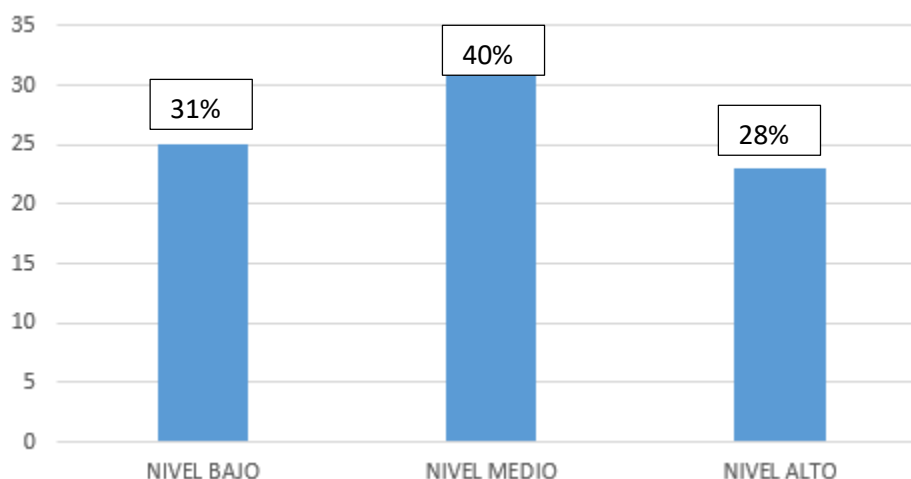
Análisis: En cuanto a niveles altos la percepción compete al 26% que es equivalente a 21 colaboradores, además se aprecia que en nivel medio se asocia a un 44% que hace alusión a 35 colaboradores, por último, la percepción en nivel bajo, que indica el 30% semejante a 24 colaboradores

Interpretación: Una generalidad de los participantes de la empresa importadora Juan Cevallos IJC S, A. distinguen provechoso el salario emocional, una parte en un nivel alto, esto afirma que la empresa intenta hacer algo con respecto a implementación de prácticas de salario emocional. Sin embargo, un porcentaje significativo está en un nivel medio y en el nivel bajo, lo que señala que, aunque hay una percepción favorable, todavía existen aspectos que podrían mejorarse para fortalecer el salario emocional dentro de la organización. Estos resultados

permiten concluir que la percepción general del salario emocional en la organización es moderada, con importantes áreas de mejora. Es fundamental que la empresa refuerce sus estrategias orientadas a ofrecer un entorno laboral más óptimo, motivador y flexible, lo cual puede tener un impacto positivo en la productividad, el compromiso y la retención del talento.

Análisis y discusión de resultados de la Variable Retención del Talento humano

Figura 5 Representación gráfica Baremación de la dimensión Satisfacción del Talento.



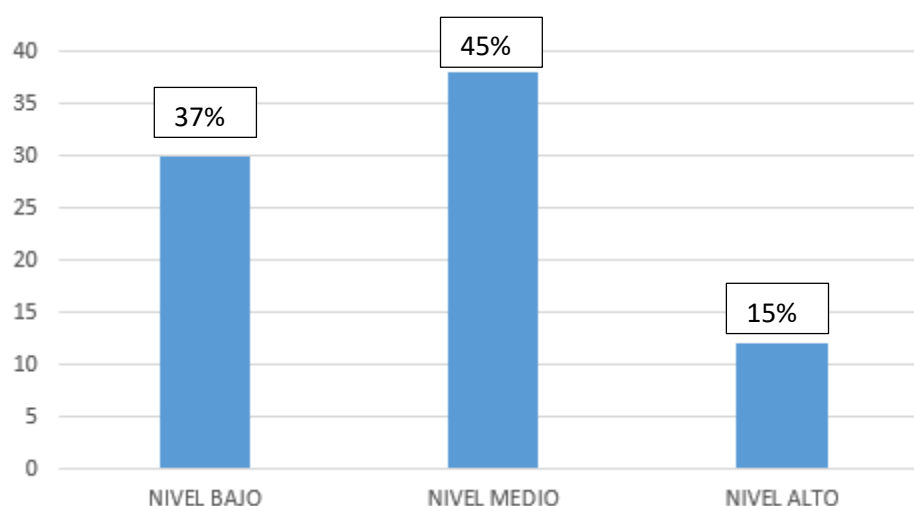
Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Salario Emocional. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Satisfacción del Talento.

Análisis: Acorde con nivel alto el cual afecta al 28% indicando a 23 colaboradores, posteriormente el nivel medio con un 40% hace alusión a 32 colaboradores, por ultimo nivel bajo que afecta al 31% correspondiente a 25 colaboradores.

Interpretación: En términos, satisfacción del talento, la mayoría de los colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S,A. Solo una minoría de los colaboradores tiene un nivel alto de satisfacción , lo cual representa un desafío para la organización en cuanto a mantener y retener al talento humano, lo que implica un riesgo latente de rotación si no se atienden adecuadamente los factores relacionados con el salario emocional (como el

reconocimiento, el clima laboral, la comunicación y las oportunidades de crecimiento). Se hace evidente la necesidad de fortalecer estrategias de gestión del talento, enfocadas no solo en compensaciones económicas, sino también en la mejora del bienestar emocional y profesional del personal.

Figura 6 Representación gráfica de Baremación Identificación del Talento



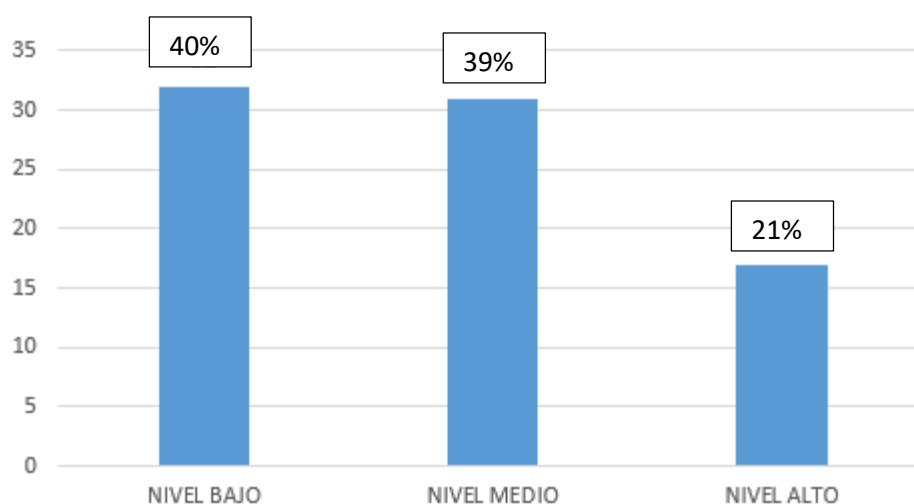
NOTA: Los resultados provienen del cuestionario sobre Retención del Talento Humano. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Identificación del talento.

Análisis: en cuanto al nivel alto afecta al 15% que es semejante a 12 colaboradores, posteriormente el nivel medio con un 45% que corresponde a 38 colaboradores, y aspecto bajo que compete al 37% y esto sugiere a 30 colaboradores.

Interpretación: Referente a términos de identificación del talento, la mayoría de los colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A. una cifra significativa se encuentra entre niveles bajo y medio en cuanto a su percepción sobre la identificación del talento. Se percibe que existe una brecha considerable en la identificación de los colaboradores con las prácticas organizacionales para reconocer y valorar a sus colaboradores.

Es necesario implementar estrategias más efectivas para detectar, reconocer y desarrollar el potencial de los colaboradores, tales como evaluaciones de desempeño, planes de carrera, reconocimientos públicos y capacitaciones alineadas al perfil de cada persona.

Figura 7 Baremación Compromiso del Talento

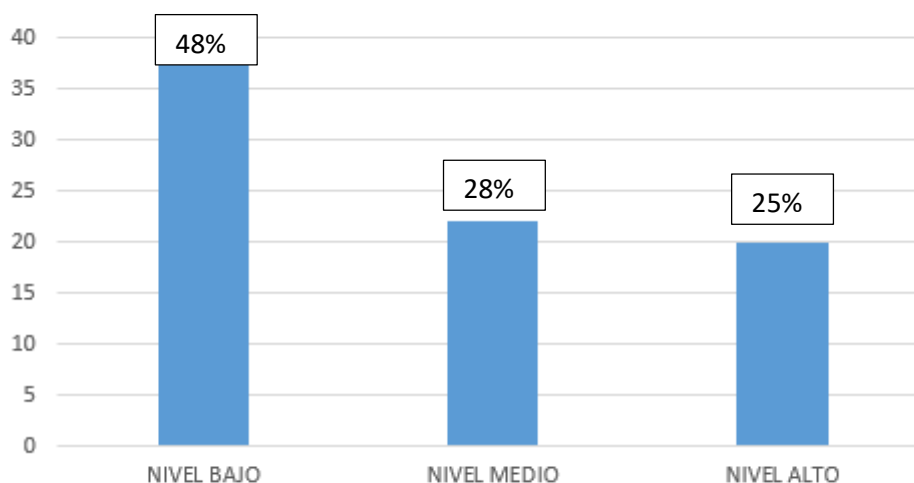


Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Retención del Talento Humano. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Compromiso del talento.

Análisis: en cuanto al nivel alto afecta al 21% que es semejante a 17 colaboradores, posteriormente el nivel medio con un 39% que corresponde a 31 colaboradores, y aspecto bajo que compete al 40% y esto sugiere a 32 colaboradores.

Interpretación: Referente a términos de compromiso del talento, la mayoría de los colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A. Se presenta un nivel de compromiso bajo y medio, lo cual evidencia una debilidad crítica en la retención del talento humano. Ya que más de un tercio de los colaboradores no está comprometida con la organización Esta situación puede estar relacionada con deficiencias en el reconocimiento, la comunicación interna, la carga laboral o la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

Figura 8 Representación Gráfica Baremación dimensión Lealtad del Talento

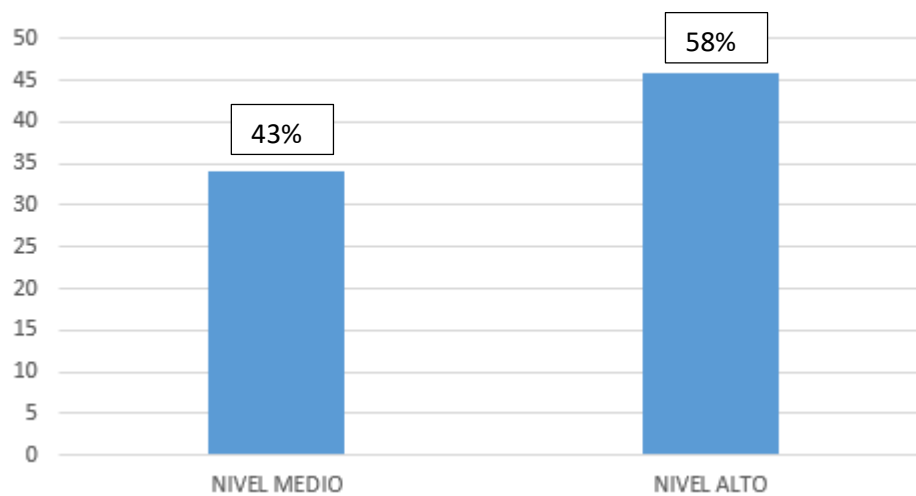


Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Retención del talento Humano. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Lealtad del talento.

Análisis: en cuanto al nivel alto afecta al 25% que es semejante a 20 colaboradores, posteriormente el nivel medio con un 28% que corresponde a 22 colaboradores, y aspecto bajo que compete al 48% y esto sugiere a 38 colaboradores.

Interpretación: Referente a términos de lealtad, la mayoría de los colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A. reportan una experiencia parcialmente positiva, lo que está relacionado con la permanencia en su lugar de trabajo. Por el contrario, un porcentaje significativo de colaboradores en el nivel medio y bajo sugiere que, es necesario considerar hacer cambios inmediatos en cuanto a esta dimensión.

Figura 9 Representación Gráfica Baremación de la dimensión Desempeño del talento

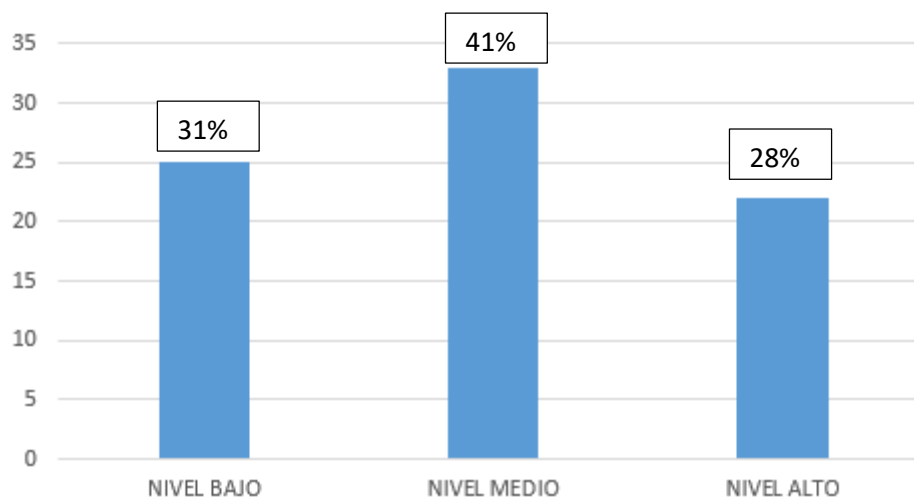


Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Retención del talento humano. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Desempeño del Talento.

Análisis: El nivel alto corresponde al 58% que es equivalente a 46 colaboradores, seguido del nivel medio con un 43% que representa a 34 colaboradores.

Interpretación: En términos de desempeño del talento, la mayoría de los colaboradores de la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S, A. reportan un desempeño positivo, está asociado en la creación de un óptimo lugar de trabajo donde los colaboradores puedan realizar sus tareas y funciones con total motivación.

Figura 10 Representación gráfica General Baremación del Instrumento de Retención del talento humano.



Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Retención del talento Humano. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en las 5 dimensiones de la variable de estudio de forma general.

Análisis: en cuanto al nivel alto afecta al 28% que es semejante a 22 colaboradores, posteriormente el nivel medio con un 41% que corresponde a 33 colaboradores, y aspecto bajo que compete al 31% y esto sugiere a 25 colaboradores.

Interpretación: dentro de la organización un porcentaje considerable de colaboradores presenta una retención del talento humano buena, lo que sugiere que la empresa mantiene a los empleados fieles y comprometidos, pero es necesario crear oportunidades para fortalecer la permanencia a largo plazo de la otra parte de colaboradores que se encuentran insatisfechos.

Análisis estadístico de las variables de estudio

Tabla 18 Pruebas de Normalidad Pruebas de Normalidad V.SE (Salario Emocional) y V.RTH (Retención del talento humano)

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
V.SE_	,102	80	,009
V.RTE_	,85	80	,083

La variable V.SE muestra una significancia de 0.009, lo que indica que no sigue una distribución normal, mientras que V.RTH presenta una significancia de 0.083, lo que está por encima del umbral de 0.05, sugiriendo que podría seguir una distribución normal. Conforme a los estudios de Díaz et al. (2021), cuando las pruebas de normalidad no son significativas (como en el caso de V.RTH), se puede suponer que los datos siguen una distribución normal, lo que permite aplicar técnicas estadísticas paramétricas.

Comprobación de hipótesis

Planteamiento de las hipótesis

Ho Hipótesis Nula

Ho: No existe relación entre salario emocional y retención del talento humano de los colaboradores de la empresa importadora Juan Cevallos IJC S, A.

Hi Hipótesis Alternativa

Hi: Existe relación entre salario emocional y retención del talento humano de los colaboradores de la empresa importadora Juan Cevallos IJC S, A.

Regla de decisión

De acuerdo con el autor Navarrete, (2017) se deberá considerar los siguientes criterios:

Tabla 19 Regla de decisión

Valores	-1	0	1
Interpretación	Relación perfecta Negativa	Relación perfecta positiva	No existe relación

Tabla 20 Criterio correlación

Valor	Criterio
1	Correlación grande, perfecta y positiva
$0,90 \leq R < 1,00$	Correlación muy alta
$0,70 \leq R < 0,90$	Correlación alta
$0,40 \leq R < 0,70$	Correlación moderada
$0,20 \leq R < 0,40$	Correlación muy baja
0	Correlación nula
-1	Correlación grande, perfecta y negativa

Fuente: Correlación de Spearman

Correlación de variables

Tabla 21 Correlación de Pearson entre V.SE (Salario emocional) y V.RTH (Retención Del talento humano)

Correlaciones			
		SE	RTH
SE	Correlación de Pearson	1	,452
	Sig. (bilateral)		,004
	N	80	80

RT	Correlación de Pearson	,452	1
H	Sig. (bilateral)	,004	
	N	80	80

Lo que quiere decir que el valor de la correlación de Pearson entre V. SE y V.RTH es 0.452, esto afirma que existe una correlación positiva moderada. En cuanto a la significancia bilateral de 0.004 plantea que la correlación de las dos variables es estadísticamente significativa.

Prueba de Hipótesis

Acorde con los datos arrojados por el método de correlación de Pearson que es: 0.452, indica que hay una correlación positiva moderada, se planteó en la prueba de hipótesis que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que afirma que: Si existe una correlación entre Salario emocional y Retención del Talento Humano.

Impactos

Esta investigación presenta impactos significativos en cuanto a lo ambiental, social y económico, que se detallan a continuación:

- Impacto Ambiental

Aunque el estudio no involucra acciones directas sobre el medio ambiente, se identifica un impacto ambiental indirecto y positivo. La reducción de la rotación del personal, consecuencia de una gestión adecuada del salario emocional, disminuye el uso repetitivo de recursos materiales y energéticos destinados a procesos de selección, contratación y capacitación (Chiavenato, 2017). Esto se alinea con prácticas organizacionales sostenibles, en las que se promueve el uso racional de recursos a través de políticas internas más eficientes (Serna, 2019).

- Impacto Social

El mayor impacto de esta investigación se observa en el ámbito social y humano. El salario emocional, entendido como el conjunto de beneficios no económicos que promueven el bienestar integral del trabajador, mejora la calidad de vida laboral, fortalece el sentido de pertenencia y favorece relaciones laborales positivas (Recuenco, 2021).

Según Fernández y Morales (2019), la implementación de acciones como la flexibilidad laboral, el reconocimiento del esfuerzo y el apoyo al desarrollo personal no solo incrementa la satisfacción del trabajador, sino que también mejora la salud emocional y el clima organizacional. Esto, a su vez, reduce el ausentismo, el estrés laboral y fomenta una cultura organizacional más empática y colaborativa.

- **Impacto Económico**

La retención de talento humano está estrechamente relacionada con la rentabilidad organizacional. Según Robbins y Coulter (2018), un alto nivel de rotación genera costos ocultos importantes, como la pérdida de conocimiento institucional y disminución de la productividad. En este sentido, el salario emocional actúa como estrategia de fidelización del personal, permitiendo a las organizaciones conservar su capital humano estratégico. Además, investigaciones como la de Sosa y Pérez (2020), demuestran que las empresas que invierten en bienestar no económico logran empleados más motivados, productivos y leales, lo que genera ventajas competitivas sostenibles en el tiempo

Estrategias de Salario Emocional orientadas a la Retención del Talento Humano

ESTRATEGIAS SALARIO EMOCIONAL DIMENSIÓN AMBIENTE						
Estrategia	Objetivo	Actividades	Tiempo de Ejecución	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Espacios de trabajo que inspiran	Mejorar la percepción sensorial de los empleados a través de la optimización del entorno físico laboral, creando espacios más agradables, ergonómicos y estimulantes.	<p>Proponer mejoras en la ergonomía para asegurar comodidad y reducir el estrés laboral. Por medio de análisis de expertos.</p> <p>Proponer un sistema de retroalimentación semanal (cada viernes) que permita conocer la percepción que tienen sobre esta dimensión, con el fin de identificar áreas de mejora tomar decisiones oportunas</p>	6 meses	Jefe de Talento Humano	Encuestas sobre ambiente laboral auditorias de espacio cada trimestre.	\$ 3.500

Variable de Retención del talento Humano Dimensión compromiso del talento

Estrategia	Objetivo	Actividades	Tiempo de Ejecución	Responsable	Seguimiento	Presupuesto
Plan de fidelización y Cultura Organizacional	Fortalecer el sentido de pertenencia y la identificación de los colaboradores con la empresa aumentando su compromiso y motivación laboral	<p>Identificar y reconocer colaboradores altamente comprometidos para que sirvan como referentes y promuevan la Cultura Organizacional.</p> <p>Implementar beneficios como tarde libre por desempeño, reconocimientos y celebraciones personalizadas.</p>	12 meses	Gerencia y Talento Humano	Encuestas de Clima organizacional y medición de índice de satisfacción de los colaboradores	\$1.000

		Crear un boletín interno mensual con noticias de la empresa, logros y mensajes de liderazgo.				
Planificación de bienestar y equilibrio vida personal-Trabajo	Reducir la rotación laboral a través de iniciativas que mejoren la calidad de vida y el bienestar integral de los colaboradores	Aplicar esquemas híbridos horarios escalonados para mejorar el balance entre la vida laboral y personal. Ofrecer servicios de salud mental, asesoría financiera y acceso a actividades de recreación. Ofrecer beneficios como licencias parentales.	24 meses	Talento humano y Finanzas	Indicadores de absentismo, productividad y satisfacción laboral evaluados trimestralmente	\$2.500

Origen: elaboración propia a partir de las brechas encontradas dentro de las variables de Salario Emocional y Retención del Talento Humano.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Los resultados obtenidos permiten demostrar que existe una relación entre las variables estudiadas, mediante el análisis estadístico descriptivo y la aplicación del Coeficiente de correlación de Pearson, se determinó una significancia de 0,452, lo que evidencia una correlación positiva moderada entre el salario emocional y la retención del talento humano en la empresa Importadora Juan Cevallos IJC S.A.
- El análisis teórico del salario emocional y retención del talento humano permitió comprender su importancia, identificando sus principales características y el vínculo que existe entre ellas dentro del contexto organizacional. A través del análisis de diferentes estudios científicos y teorías, se concluye que existe una relación significativa entre estas dos variables, por lo tanto, el salario emocional se posiciona como una herramienta estratégica para atraer y conservar personal altamente calificado, lo que repercute significativamente en la fidelización y retención del personal idóneo para la organización.
- Identificando el procesamiento estadístico, mediante la baremación, se pudo observar un porcentaje para la variable de salario emocional es percibido con un nivel alto de 26%, para nivel medio 44% y nivel bajo 30% con deficiencias en ambiente laboral y para la variable de retención del talento humano con un nivel alto 28%, nivel medio 41% y bajo de 31% con brechas en la dimensión de compromiso del talento y lealtad del talento.
- Finalmente, se propuso estrategias de salario emocional orientadas a la retención del talento humano, para la variable de salario emocional, enfocadas en la dimensión Ambiente laboral: estrategia denominada espacios de trabajo que inspiran y para la

variable de retención del talento humano, dimensión compromiso del talento: estrategia denominada plan de Fidelización y Cultura Organizacional para fortalecer el sentido de permanencia.

Recomendaciones

- Se recomienda usar otras variables aparte de Retención del talento humano para correlacionar Salario emocional como, por ejemplo: Satisfacción Laboral, Comunicación interna, Reclutamiento y Selección, Rotación del personal, Contrato Psicológico. A su vez la relación positiva moderada entre el salario emocional y la retención del talento humano, se recomienda a la empresa implemente políticas permanentes de salario emocional orientados a la retención del talento humano.
- De acuerdo con los fundamentos teóricos investigados, se propone fortalecer la variable de salario emocional: dimensión ambiente para lograr el nivel deseado de satisfacción de los colaboradores y que la organización cuente con talento altamente motivado y comprometido.
- Se recomienda realizar un diagnóstico interno acerca de la variable de salario emocional, de acuerdo con los niveles actuales, se recomienda realizar diagnósticos internos periódicos que permitan monitorear la evolución de ambas variables.
- Es necesario que la organización implemente las estrategias propuestas como los planes de desarrollo profesional y beneficios competitivos que fomenten la permanencia y el compromiso de los empleados, reduciendo el porcentaje en nivel medio y optimizando la estabilidad laboral.

- Usar el plan de estrategias propuesta por el grupo de estudio, para mejorar la percepción de la organización entre los colaboradores. Esto permitirá fortalecer la retención del talento humano, aumentar el compromiso y alcanzar un nivel estadísticamente más favorable en las variables evaluadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Augusto, T., Campagnolli, D., Canuto, T. y Graziano, G. (2018). Emotional salary as a strategy to retain talents. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 74, 80. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2023%20Issue1/Version-3/H2301037480.pdf>
- BBC. (2021, febrero 8). *Qué es el salario emocional y cuáles son los 10 factores que lo definen*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>
- Cáceres Medina, M., & Barragán, S. (2022). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en tiempos de cambio. *Revista Internacional de Psicología Organizacional*, 18(2), 113-129.
- Campos Vásquez, R., & Pinglo Bazán, M. E. (2025). Influencia del salario emocional en la retención del talento humano: Un caso de estudio en Cajamarca. *Cooperativismo y Desarrollo*, 13(1), e823.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano, El nuevo papel de los recursos humanos*
- Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132–149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>

Corvo, H. (2018). Desempeño laboral y características

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Delgado García, M., Ramírez-Morales, A., & Pineda-Sánchez, J. (2020). Flexibilidad laboral y bienestar psicológico en tiempos de teletrabajo. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo*, 7(3), 45-58.

Díaz, L. (2018). *Competitividad salarial del sector comercio en la ciudad de Villavicencio, Meta* [Tesis de pregrado, Universidad de los Llanos]. Repositorio Institucional Universidad de los Llanos. <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/1114/1/RUNILLANOS%20ECO%200425%20COMPETITIVIDAD%20SALARIAL%20DEL%20SECTOR%20COMERCIO%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20VILLAVCIENCIO.pdf>

Enríquez Yépez, S., & López Paredes, H. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de Quito. *Aglala*, 11(2), 39–51. [Dialnet+1Dialnet+1](#)

Elizundia, M. (2022). Salario emocional: qué es y cómo influye en las personas. *Thinking for Innovation*. <https://www.iebschool.com/blog/salario-emocional-espana-rrhh-2-0/>

Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). El salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 20(5), 72–89.
<https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>

Figuroa, D. (2019). *Salario emocional y retención del talento humano en la municipalidad distrital de Chancay, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3633>

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: *Revista Cuadernos de Administración*. 25 (42): 43-61.

García Ordaz, M., & Peña-García, N. (2021). Salario emocional: una estrategia para la fidelización del talento humano. *Revista de Administración y Negocios*, 10(1), 56-70.

Gómez Ortega, J. F. (2025). *Salario emocional en la retención del talento humano en personal administrativo de una entidad pública, Jesús María, Lima, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/161702>

González, F. y De Avice, A.D. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de negocios IEEM* 80.

Guzmán Lovera, R. del P. (2018). *El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.

<https://repository.umng.edu.co/handle/10654/17001>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

LópezCabrera, R., Morales, J. & Cruz, A. (2020). El salario emocional como recurso estratégico de gestión humana. *Revista Científica de Negocios*, 15(2), 77-91.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370– 396.

<https://doi.org/10.1037/h0054346>

Martínez Pérez, D., & Vázquez-Cano, E. (2020). Salario emocional y retención del talento en organizaciones del siglo XXI. *Estudios Gerenciales*, 36(158), 222-230.

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

<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14520>

Méndez Arana, C. E. (2024). El impacto del bienestar laboral en el desempeño de los trabajadores de los gobiernos locales de la región Nor-oriente. *Revista Académica CUNZAC*, 7(1), 200–212. <https://doi.org/10.46780/cunzac.v7i1.126>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Minchán, C. (2017). *Salario emocional y retención del talento humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6647>
- Muñoz, L., Carrión, G., & Zúñiga, R. (2021). Satisfacción y desempeño laboral en contextos organizacionales. *Revista de Psicología Empresarial*, 5(1), 19-33.
- Moreno, J. (2017). *El salario emocional como factor de retención del talento humano*. Universidad Nacional de Colombia.
- Ngozi, D.-E., & Edwinah, A. (2022). Employee engagement and talent retention: A review. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 4(5), 188–197.
<https://doi.org/10.36346/sarjbm.2022.v04i05.003>
- Ramírez, P., & Gutiérrez, D. (2021). Ambiente laboral positivo y su influencia en el rendimiento organizacional. *Revista Latinoamericana de Gestión*, 8(2), 34-48.
- Ríos Rincón, H., & Calderón, J. (2022). Teletrabajo y compromiso laboral: rol de la flexibilidad. *Revista Colombiana de Psicología del Trabajo*, 14(1), 89-104.

- Romero, Z., Lora, H. S., & Morelos, J. (2020). La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: caso de estudio método Hay (sistema de escalas y perfiles de valoraciones de puestos). *Dictamen Libre*, (27), 87–98. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645>
- Rubio Ávila, S. M., Aranda Beltrán, C., González Baltazar, R., & Gómez Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(8), 15–24. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>
- Salinas, P. J. (2021). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. http://botica.com.ve/PDF/metodologia_investigacion.pdf.
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., y Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19.RETOS. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52
- Slocum, D. (2019). The power of difference: How to hire and retain diverse teams in brands and agencies. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/management-and-culture/diversity-and-inclusion/-diversity-in-the-workplace/>
- Soto Rubio, A., Giménez-Espert, M. D., & Prado-Gascó, V. (2020). Effect of emotional intelligence and psychosocial risks on burnout, job satisfaction, and nurses' health

during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7998.

Terán, J. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. [Tesis de grado, Universidad Católica de San Pablo] Repositorio Institucional Universidad Católica San Pablo. <https://core.ac.uk/display/225489968>

Universidad de Cornell. (2023). *Investigación sobre el impacto del salario emocional en el compromiso de los empleados*. Psico-Smart. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-que-impacto-tiene-la-implementacion-de-politicas-de-salario-emocional-194399>

Valls, A. (2013). Motivación y retribución variable. Un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de contabilidad y dirección* (17) 63 – 80. Recuperado de: http://www.accid.org/revista/documents/Motivacion_y_retribucion_variable._Un_e_nfoque_desde_los_recursos_humanos.pdf

Vega Muñoz, A., Arjona-Fuentes, J. M., & Ariza-Montes, A. (2021). Employee retention in Latin America: the role of emotional compensation. *Sustainability*, 13(3), 1325

Viñán Villagrán, J. A., Navarrete Chávez, F. F., Torres Guananga, G. P., & Lara Noriega, G. L. (2018). *Influencia del salario emocional en la retención del talento humano en una organización* [Tesis de grado, Escuela Superior Técnica de Chimborazo]

ANEXOS

Anexo 1

Baremación de la Dimensión Ambiente

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NIVEL BAJO	24	30,0	30,0	30,0
	NIVEL MEDIO	47	58,8	58,8	88,8
	NIVEL ALTO	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Salario Emocional. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Ambiente.

Anexo 2

Baremación de la Dimensión Desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NIVEL BAJO	29	36,3	36,3	36,3
	NIVEL MEDIO	31	38,7	38,7	75,0
	NIVEL ALTO	20	25,0	25,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Salario Emocional. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Desarrollo.

Anexo 3

Baremación de la Dimensión de Flexibilidad

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NIVEL BAJO	26	32,5	32,5	32,5
	NIVEL MEDIO	37	46,3	46,3	78,8
	NIVEL ALTO	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Salario Emocional. Los datos recopilados se procesaron y

analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Flexibilidad.

Anexo 4

Baremación del Instrumento de la variable de Salario Emocional

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NIVEL BAJO	24	30,0	30,0	30,0
	NIVEL MEDIO	35	43,8	43,8	73,8
	NIVEL ALTO	21	26,3	26,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Salario Emocional. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en las tres dimensiones de la variable de estudio de forma general.

Anexo 5

Baremación Satisfacción del Talento

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NIVEL BAJO	25	31,3	31,3	31,3
	NIVEL MEDIO	32	40,0	40,0	71,3
	NIVEL ALTO	23	28,7	28,7	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Salario Emocional. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Satisfacción del Talento.

Anexo 6

Baremación Identificación del Talento

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel Bajo	30	37,5	37,5	37,5
	Nivel Medio	38	47,5	47,5	85,0
	Nivel Alto	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Retención del Talento Humano. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Identificación del talento.

Anexo 7

Compromiso del Talento

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NIVEL BAJO	32	40,0	40,0	40,0
	NIVEL MEDIO	31	38,8	38,8	78,8
	NIVEL ALTO	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Retención del Talento Humano. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Compromiso del talento.

Anexo 8

Baremación lealtad del Talento

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	38	47,5	47,5	47,5
	Nivel medio	22	27,5	27,5	75,0
	nivel alto	20	25,0	25,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Retención del talento Humano. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Lealtad del talento.

Anexo 9

Baremación Desempeño del Talento

				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NIVEL ALTO	46	57,5	57,5	57,5
	NIVEL MEDIO	34	42,5	42,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Nota: Los resultados provienen del cuestionario sobre Retención del talento humano. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en SPSS, enfocándose en la dimensión Desempeño del Talento.

Anexo 10

Cuestionario Aplicado a la empresa

AMBIENTE LABORAL- El ambiente laboral se entiende como el conjunto de condiciones físicas, psicológicas y sociales que rodean al trabajador en su lugar de trabajo (Ramírez & Gutiérrez, 2021).							
Nº	ITEMS	1	2	3	4	5	6
1	Los jefes o directivos acostumbra a saludar al personal.						
2	La empresa le brinda capacitaciones que luego aplica en su vida personal.						
3	Ha desarrollado amistad con sus compañeros.						
4	Cuando alguien tiene algún problema familiar (enfermedad o siniestro), sus superiores se solidarizan y ayudan						
5	Se siente alegre de ser parte de esta empresa						
6	Cuando despierta le agrada la idea de ir a su trabajo y reunirse con sus compañeros.						
DESARROLLO.- El desarrollo profesional es un proceso continuo mediante el cual los colaboradores adquieren y perfeccionan competencias, conocimientos y habilidades, con el fin de mejorar su rendimiento y avanzar en su carrera dentro de la organización. (Chiavenato 2020).							
Nº	ITEMS	1	2	3	4	5	6
7	Le brindan capacitaciones que luego aplica en su trabajo o en su vida personal.						
8	Existen posibilidades de ascenso por méritos.						
9	Sus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por sus superiores.						
10	Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumplen a cabalidad con alguna tarea especial.						
11	Le toman en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la empresa.						
12	Si presentará la renuncia cree que le pedirían que se quede.						
FLEXIBILIDAD.- La flexibilidad laboral implica la adaptación de las condiciones de trabajo a las necesidades del empleado, como horarios flexibles, teletrabajo o permisos personales (Delgado-García et al., 2020).							
Nº	ITEMS	1	2	3	4	5	6
13	Se puede pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal.						
14	Desarrollan actividades deportivas o de recreación con todo el personal.						

SATISFACCIÓN DEL TALENTO. - La satisfacción laboral es un estado emocional positivo que resulta de la evaluación del trabajo o de las experiencias laborales del individuo.” Robbins & Judge (2020)						
N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Recibo reconocimiento por mi buen trabajo.					
2	En el trabajo, me siento cercano a mis compañeros					
3	Trabajar en esta empresa me hace sentir bien.					
4	Me siento seguro/a en mi trabajo					
5	Creo que la dirección se preocupa por los gerentes y demás empleados.					
IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO. - La identificación organizacional se refiere al grado en que un individuo define su identidad en función de la pertenencia a una organización.” Ashforth & Mael (1989)						
N°	ITEMS	1	2	3	4	5
6	Me enorgullece hablar de mi empleo					
7	Tengo un sentido de pertenencia					
8	Me siento orgulloso/a					
9	Considero que el éxito de la marca es mío					
10	Trato a la organización como una familia					
11	Digo "nosotros" en lugar de "ellos"					
12	Los elogios a la marca me parecen un cumplido personal.					
COMPROMISO DEL TALENTO. - “El compromiso organizacional es el vínculo psicológico que une al empleado con la organización, manifestado en la voluntad de contribuir y permanecer en ella.” Meyer & Allen (1991)						