UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Licenciados en Administración de Empresas

TEMA: "El salario emocional y la retención del talento humano no familiar de la COAC Ambato"

AUTORES:

Elizabeth Yajaira Chango Cevallos

Danny Alexandro Naranjo Cunalata

TUTORA: Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas, Mg.

AMBATO – ECUADOR

Junio 2026

APROBACIÓN DEL TUTOR

Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas, Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **"El salario emocional y la retención del talento humano no familiar de la COAC Ambato"** presentado por la señorita **Elizabeth Yajaira Chango Cevallos** y el señor **Danny Alexandro Naranjo Cunalata**, para optar por el título de Licenciados/as en Administración de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 18 de junio del 2026

Dra. Jenny Margoth Gamboa Salinas, Mg.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, **Danny Alexandro Naranjo Cunalata** y **Elizabeth Yajaira Chango Cevallos**, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciados en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

Elizabeth Yajaira Chango Cevallos

Danny Alexandro Naranjo Cunalata

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Liliana Elizabeth González Garcés, PhD.

Ing. Amparito Cecilia León Saltos, Mg.

Ambato, 18 de junio de 2026

DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro proyecto de investigación con fines de difusión pública, además aprobamos la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autores.

Elizabeth Yajaira Chango Cevallos

Danny Alexandro Naranjo Cunalata

DEDICATORIA

Dedico este proyecto, en primer lugar, a Dios, por concederme una segunda oportunidad de vida, por permitirme seguir luchando por mis sueños y por bendecirme con la dicha de compartir cada momento con mi familia. Gracias por darme la fortaleza necesaria para superar cada desafío durante este proceso.

A mis padres, y de manera especial a mi querida madre, Fanny, quien no pudo cumplir sus propios sueños, pero hizo todo lo posible para que yo alcanzara los míos. Gracias por cada sacrificio, por estar siempre a mi lado y por enseñarme a ser una mujer fuerte, humilde y valiente. Este logro también es suyo.

A mis abuelitos, Milton y María, quienes más que abuelos, fueron como padres para mí. Gracias por cada consejo, abrazo y sacrificio realizado con amor. Su apoyo y entrega permanecerán siempre en mi corazón, porque gran parte de quien soy hoy se la debo a ustedes.

A mis pequeñas hermanas, Dayana y Arianita, por ser la inspiración de muchos de mis esfuerzos. Quiero que siempre recuerden que nunca estarán solas, porque siempre tendrán en mí una mano y un corazón dispuestos a apoyarlas.

A mis tíos Roberto, Miriam, Zoila, Gladys, Rocío, Cristian, Kléver y Jessica, por sus palabras de aliento y por motivarme a no rendirme. Gracias por creer en mí y acompañarme durante este camino. También a mis primos, les deseo de corazón muchas bendiciones y éxitos en sus vidas.

Finalmente, dedico este logro a todas las personas que formaron parte de mi camino y que, con su apoyo y cariño, dejaron una huella importante en mi vida. Cada esfuerzo y sacrificio valieron la pena para llegar hasta aquí, y este sueño cumplido también les pertenece.

Elizabeth Chango

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para llegar a esta etapa trascendental de mi formación profesional. Su guía ha sido fundamental para afrontar con esperanza, fe y perseverancia cada uno de los desafíos presentados en el camino.

A mi madre, por su amor incondicional, su apoyo constante y sus sabios consejos a lo largo de mi vida académica. Su ejemplo de esfuerzo, dedicación y entrega ha sido una fuente permanente de inspiración. Gracias por impulsarme a seguir adelante y por no permitir que desfallezca ante las dificultades. Este logro también es reflejo de su invaluable acompañamiento.

A mi padre, por su respaldo y por su valioso apoyo en mi formación. Su aporte ha sido significativo para alcanzar esta meta.

A mi hija Amy, quien con su llegada a mi vida se convirtió en mi mayor motivación para continuar luchando y culminar mis estudios. Gracias a ella encontré la fuerza necesaria para seguir adelante, con el deseo de brindarle un mejor futuro, una educación adecuada y verla convertirse en una gran profesional, incluso mejor que su Padre.

Finalmente, me dedico este logro a mí mismo, como reconocimiento al esfuerzo, la disciplina, la constancia y el compromiso demostrados durante todo este recorrido académico. La culminación de esta importante etapa representa el resultado de la perseverancia y la convicción de seguir avanzando hacia nuevas metas profesionales y personales.

Danny Naranjo

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, por abrirme sus puertas y permitirme formarme académica y personalmente en una institución de prestigio, comprometida con la excelencia y el desarrollo profesional de sus estudiantes.

Expreso mi más sincero agradecimiento a todos los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, en especial de la Carrera de Administración de Empresas, quienes, con su conocimiento, experiencia y dedicación, contribuyeron de manera significativa a mi formación profesional. Cada enseñanza impartida ha sido fundamental en este proceso académico y en la consolidación de mis conocimientos.

De manera particular, agradezco a mi tutora, Dra. Jenny Gamboa, por su guía, apoyo, paciencia y compromiso durante el desarrollo de este trabajo de investigación. Su orientación, conocimiento y acompañamiento fueron esenciales para la culminación exitosa de este proyecto

Elizabeth Chango

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de formarme en una institución comprometida con la excelencia académica, el desarrollo profesional y la formación integral de sus estudiantes.

Expreso mi reconocimiento a la Facultad de Ciencias Administrativas, en particular a la Carrera de Administración de Empresas, por constituirse en el espacio académico que hizo posible la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias fundamentales para mi formación profesional.

Asimismo, manifiesto mi sincero agradecimiento a todos los docentes que formaron parte de este proceso educativo, quienes, con su experiencia, dedicación y compromiso, aportaron significativamente a mi crecimiento académico y personal. Sus enseñanzas y orientaciones fueron esenciales para fortalecer mi preparación profesional.

De manera particular, expreso mi profunda gratitud a mi tutora, Dra. Jenny Gamboa, por su valiosa guía, apoyo constante, disposición y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo de investigación. Su conocimiento, orientación y compromiso fueron fundamentales para la culminación satisfactoria de este proyecto.

Finalmente, agradezco al Ing. Edwin Santamaría y a la Dra. Jenny Gamboa por su colaboración y apoyo en el proceso investigativo, contribuyendo de manera importante al desarrollo de este trabajo.

Danny Naranjo

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD iii
DERECHOS DE AUTOR v
DEDICATORIA vi
AGRADECIMIENTO viii
ÍNDICE GENERAL x
ÍNDICE DE TABLAS xiii
INDICE DE GRAFICOS xiv
ÍNDICE DE ANEXOS xv
RESUMEN EJECUTIVO xvi
ABSTRACT xvii

CAPÍTULO I 1
MARCO TEÓRICO 1
1. Antecedentes Investigativos 1
1.1. Objetivos 2
1.1.1 Objetivo General 2
1.1.2. Objetivos Específicos 2
1.2. Problema de Investigación 3
1.3. Justificación 4
1.4. Marco Teórico 5
1.4.1. Cultura Organizacional 5
1.4.2. Bienestar organizacional 7
1.4.3 Salario emocional 9
1.4.3.1. Dimensiones claves del salario emocional 11
1.4.4. Gestión del Talento Humano 15
1.4.5. Desempeño Laboral 17
1.4.6. Retención del Talento Humano no familiar 18
1.4.6.1. Dimensiones de la retención del Talento Humano 21

CAPÍTULO II 27

METODOLOGÍA 27
2. Enfoque de la investigación 27
2.1 Enfoque Cuantitativo 27
2.2 Tipo y diseño de investigación 27
2.2.1 Diseño no experimental – transversal 27
2.3. Modalidad de Investigación 28
2.3.1. Bibliográfica 28
2.3.2. De campo 28
2.3.3. Investigación descriptiva 28
2.4. Alcance de Investigación 29
2.4.1. Correlacional 29
2.4.3. Población 29
2.4.4. Muestra 30
2.5. Técnica 31
2.5.1. Encuesta 31
2.6. Instrumento 31
2.6.1. Cuestionario 31
2.7. Validación de Instrumento 32
2.7.1. Validación de contenido 32
2.7.2. Validez de consistencia interna 32
2.8. Hipótesis 34
2.8.1. Hipótesis nula 34
2.8.2. Hipótesis alternativa 34

CAPÍTULO III 35
RESULTADOS Y DISCUSIÓN 35
3.1. Análisis y discusión de resultados 35
3.1.1. Análisis de Resultados 35
3.2 Verificación de hipótesis 60
3.2.1. Planteamiento de hipótesis específicas 60
3.2.2. Nivel de significancia 60
3.3. Discusión de Resultados 63
3.3 Limitaciones de la investigación 65

3.4 Alcance de la investigación 66

CAPÍTULO IV 67

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 67

4.1 Conclusiones 67

4.2 Recomendaciones 68

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 69

ANEXOS 82

Anexo 1 82

Inclusión conceptual de variables **82**

Anexo 2 82

Encuesta Aplicada a los colaboradores **82**

Anexo 3 86

Validación por expertos **86**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población 29
Tabla 2 Confiabilidad y rangos de Alfa de Cronbach 33
Tabla 3 Alfa de Cronbach calculado 33
Tabla 4 Oportunidades que favorecen el desarrollo 35
Tabla 5 La capacitación fortalece sus conocimientos y habilidades 37
Tabla 6 La jornada laboral permite mantener equilibrio personal y laboral 38
Tabla 7 La COAC Ambato es flexibilidad en premisos o ajustes en el horario 39
Tabla 8 El desempeño es reconocido adecuadamente 40
Tabla 9 El ambiente laboral promueve relaciones respetuosas 42
Tabla 10 Autonomía para organizar y ejecutar tareas 43
Tabla 11 El trabajo es interesante tiene control sobre los resultados 45
Tabla 12 Tiene intención de continuar trabajando 46
Tabla 13 Preferencia por continuar trabajando en esta institución 48
Tabla 14 Frecuentemente considera la posibilidad de renunciar 49
Tabla 15 Ha realizado búsqueda laboral externas 51
Tabla 16 Se siente orgulloso de ser parte de la COAC Ambato 52
Tabla 17 Los problemas institucionales forman parte de su responsabilidad 54
Tabla 18 Se siente satisfecho con su trabajo actual 55
Tabla 19 Prueba de Normalidad 61
Tabla 20 Correlación Rho de Spearman: Salario Emocional 62
Tabla 21 Correlación Rho de Spearman: Retención Talento Humano 62

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Oportunidades que favorecen el desarrollo 36
Gráfico 2 Capacitación fortalece sus conocimientos y habilidades..... 37
Gráfico 3 La jornada laboral permite mantener equilibrio personal y laboral 38
Gráfico 4 La COAC Ambato es flexible con permisos en horarios de trabajo 40
Gráfico 5 Mi desempeño es reconocido adecuadamente..... 41
Gráfico 6 El ambiente laboral promueve relaciones respetuosas 43
Gráfico 7 Autonomía para organizar y ejecutar tareas..... 44
Gráfico 8 El trabajo es interesante tiene control sobre los resultados 45
Gráfico 9 Tiene intención de continuar trabajando 47
Gráfico 10 Preferencia por continuar trabajando en esta institución..... 48
Gráfico 11 Frecuentemente considera la posibilidad de renunciar..... 50
Gráfico 12 Ha realizado búsqueda laboral externas..... 51
Gráfico 13 Se siente orgulloso de ser parte de la COAC Ambato 53
Gráfico 14 Los problemas institucionales forman parte de su responsabilidad..... 54
Gráfico 15 Se siente satisfecho con su trabajo actual..... 56
Gráfico 16 Categorías de la variable Salario emocional 57
Gráfico 17 Categorías de variable retención del talento humano no familiar 58
Gráfico 18 Medias de las variables de estudio 59

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Inclusión conceptual de variables 82
Anexo 2 Encuesta aplicada a los colaboradores 82
Anexo 3 Validación de expertos 88

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación se centra en analizar la relación entre salario emocional y la intención de permanencia del talento humano no familiar en la COAC Ambato, organización financiera de naturaleza familiar donde estos colaboradores cumplen un rol clave en la gestión administrativa y operativa. El estudio se realiza porque pese a la importancia estratégica de este grupo, se identifican percepciones de reconocimiento insuficiente, oportunidades de desarrollo limitadas y posibles tensiones en el equilibrio vida-trabajo, factores que podrían afectar su motivación y estabilidad laboral.

Con una base metodológica cuantitativa, se midieron las dimensiones del salario emocional: oportunidades de desarrollo, balance vida-trabajo, ambiente laboral, autonomía y empoderamiento; y la intención de permanencia: deseo de permanencia, compromiso efectivo y baja búsqueda externa en los colaboradores no familiares.

Los resultados muestran niveles altos de satisfacción, orgullo de pertenencia y compromiso, así como una baja intención de renuncia. El análisis estadístico evidencia una relación positiva y significativa entre salario emocional e intención de permanencia, lo que confirma que mejores percepciones en beneficios intangibles se asocian con mayor disposición a continuar en organización.

Como conclusión se plantea la necesidad de consolidar el salario emocional como eje central de la gestión del talento humano, mediante estrategias orientadas al reconocimiento, la participación, el desarrollo profesional y la flexibilidad, de modo que la COAC Ambato fortalezca la retención de su talento no familiar y asegure su sostenibilidad organizacional en el tiempo.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, SALARIO EMOCIONAL, INTENCIÓN DE PERMANENCIA, TALENTO HUMANO NO FAMILIAR, BIENESTAR LABORAL, RETENCIÓN.

ABSTRACT

This research focuses on analyzing the relationship between emotional salary and the retention intention of non-family employees at COAC Ambato, a family-owned financial organization where these employees play a key role in administrative and operational management. The study is being conducted because, despite the strategic importance of this group, perceptions of insufficient recognition, limited development opportunities, and potential work-life balance issues have been identified—factors that could affect their motivation and job stability.

Using a quantitative methodology, the dimensions of emotional salary were measured: development opportunities, work-life balance, work environment, autonomy, and empowerment; and retention intention: desire to remain, effective commitment, and low external job search among non-family employees.

The results show high levels of satisfaction, pride in belonging, and commitment, as well as a low intention to resign. The statistical analysis reveals a positive and significant relationship between emotional salary and retention intention, confirming that better perceptions of intangible benefits are associated with a greater willingness to remain with the organization.

In conclusion, the need to consolidate emotional salary as a central pillar of human talent management is highlighted, through strategies focused on recognition, participation, professional development, and flexibility, so that COAC Ambato can strengthen the retention of its non-family talent and ensure its long-term organizational sustainability.

KEYWORDS: INVESTIGATION, EMOTIONAL SALARY, INTENTION TO STAY, NON-FAMILY HUMAN TALENT, WORKPLACE WELL-BEING, RETENTION.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes Investigativos

El salario emocional en México es una opción valiosa cuando una organización busca mejorar el entorno empresarial, así lo señala Martínez et al. (2024) en su estudio sobre "Factores del salario emocional que impactan la retención de personal entre hombres y mujeres en el Área Metropolitana de Monterrey" el propósito fue determinar los factores del salario emocional que impactan la retención del talento entre hombres y mujeres de dicha área. Se aplicó una metodología cuantitativa de tipo descriptivo, correlacional y explicativo, con diseño transversal y no experimental. Se encuestó a 154 personas entre los 23 a 57 años.

Los hallazgos de ese estudio son pertinentes para el presente trabajo porque confirman algo que suele pasarse por alto: los factores no monetarios, como el sentido de pertenencia y el clima laboral, predicen la permanencia de manera diferenciada según el género. Esto obliga a pensar las estrategias de retención no como paquetes uniformes, sino como respuestas adaptadas a las necesidades específicas del equipo.

Riquelme (2023) abordó la temática desde un ángulo complementario: revisó experiencias empresariales reales para argumentar que el salario emocional no debería figurar en el presupuesto como un gasto, sino como una inversión. Su planteamiento es que cuando una organización ofrece propósito, autonomía y desarrollo, los efectos sobre la retención del talento y la reducción del estrés son comparables o superiores a los de un aumento salarial puntual. Para el caso de las cooperativas, donde la cultura y el liderazgo tienen un peso especial, este argumento resulta particularmente oportuno.

En el contexto ecuatoriano, Morán y Bravo (2022), rastrearon la evolución del concepto en Iberoamérica y verificaron su presencia en empresas quiteñas. Revisaron 16 definiciones y analizaron prácticas en el 67% de las principales empresas de Quito, concluyendo que el salario emocional dejó de ser un beneficio secundario para

convertirse en un componente central de la estrategia de talento. Esta transformación conceptual tiene implicaciones prácticas directas: si antes bastaba con ofrecer "extras", hoy las organizaciones deben integrar el bienestar emocional en su modelo de gestión.

Hidalgo y Arízaga (2022) aportaron evidencia empírica desde el sector universitario ecuatoriano. Trabajaron con 136 colaboradores de la Universidad Internacional SEK de Quito y midieron cinco dimensiones del salario emocional. Sus resultados mostraron que el reconocimiento y el equilibrio vida-trabajo son los predictores más fuertes de la satisfacción laboral, y que los incentivos no económicos fortalecen el vínculo entre la persona y la institución de maneras que el salario por sí solo no logra.

La revisión de estos antecedentes deja claro que el salario emocional es un componente estratégico dentro de la gestión del talento humano. Sin embargo, ninguno de los estudios revisados se enfoca en cooperativas de ahorro y crédito ni examina específicamente al talento no familiar. Esa doble brecha sectorial y poblacional es la que esta investigación busca cubrir.

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Analizar la influencia de las estrategias del salario emocional en la retención del talento humano no familiar en la COAC Ambato

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar las principales estrategias de salario emocional percibidas por los colaboradores no familiares de la COAC Ambato.
- Determinar la intención de permanencia de los colaboradores no familiares de la COAC Ambato, considerando el deseo de permanecer y su compromiso afectivo.
- Establecer la relación entre las dimensiones del salario emocional y la intención de permanencia del talento humano no familiar en el contexto estudiado.

1.2. Problema de Investigación

¿Cómo influyen las estrategias de salario emocional en la retención del talento humano no familiar en la COAC Ambato?

En las organizaciones actuales, la retención del talento humano se ha convertido en un aspecto clave para el desarrollo y estabilidad institucional. En este contexto, el salario emocional forma parte del reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional y la posibilidad de equilibrar la vida laboral y personal dentro de un entorno de trabajo adecuado que influyen directamente en cómo las personas se sienten con respecto a su empleo. Cuando estos aspectos están presentes, la satisfacción laboral tiene a aumentar, se fortalece el compromiso de los colaboradores con la organización y, en consecuencia, es más probable que decidan continuar formando parte de la empresa (Armstrong y Taylor, 2023).

La permanencia del personal no familiar dentro de las empresas familiares representa un factor importante para asegurar la continuidad y eficiencia de la organización. En la actualidad, las instituciones enfrentan la necesidad de implementar estrategias que permitan fortalecer el compromiso laboral y favorecer la estabilidad del talento humano. En las cooperativas financiera familiares, este aspecto se convierte en un reto significativo, ya que influye de manera directa en la sostenibilidad y competitividad institucional.

En las cooperativas financieras familiares, este problema adquiere una dimensión adicional. El personal no familiar aquellos colaboradores sin vínculos de sangre con los fundadores ocupa roles operativos y administrativos críticos, pero suele operar en un entorno donde las lealtades internas y los criterios de ascenso no siempre son transparentes. Cuando a eso se suma la ausencia de políticas claras de salario emocional, el riesgo de rotación se vuelve concreto (Salazar, 2022).

La COAC Ambato no es ajena a esta realidad. Durante el proceso de acercamiento a la institución previo a este estudio, fue posible identificar que no existen lineamientos formales sobre reconocimiento, flexibilidad horaria ni planes de desarrollo

diferenciados para el personal no familiar. Esta ausencia más que cualquier indicador de rotación motivó la pregunta central de investigación. Tal como señalan Cañizares y Mazuera (2023), ignorar los aspectos no económicos de la experiencia laboral debilita la gestión profesionalizada y expone a las instituciones a una pérdida silenciosa de talento.

Investigar esta relación responde tanto a un vacío de conocimiento en el sector cooperativo ecuatoriano como a una necesidad práctica para fortalecer la gestión institucional de la COAC Ambato.

1.3. Justificación

La presente investigación surge de la necesidad de comprender de qué manera las diferentes estrategias de salario emocional influyen en la intención de permanencia del talento humano no familiar. En el sector cooperativo, la duración del talento humano se ha convertido en un factor clave para el cumplimento de los objetivos institucionales. En este sentido, no solo los incentivos económicos inciden en la permanencia de los colaboradores sino también aspectos vinculados al reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el ambiente laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Analizar estos factores permitió comprender mejor las condiciones que favorecen el compromiso y la permanencia del personal dentro de la cooperativa.

La importancia de este trabajo no se limita a describir el salario emocional en abstracto, sino que lo conecta con una pregunta práctica, sobre las dimensiones del salario emocional que tienen mayor peso en la intención de permanencia de los 220 colaboradores no familiares que participaron en el estudio, es decir, que ofrece a la dirección de la cooperativa un diagnóstico con base empírica, no en supuestos.

La viabilidad del estudio estuvo garantizada desde el inicio. La autorización del Gerente General y de la Gerencia de Talento Humano de la COAC Ambato abrió el acceso a la información y permitió la participación voluntaria de los colaboradores. Sin ese respaldo institucional, la investigación no habría sido posible.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Cultura Organizacional

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por una competencia intensa y cambios constantes, contar con una cultura organizacional claramente definida desde los cimientos se convierte en un factor estratégico y no solo en un elemento meramente discursivo. La cultura organizacional se la define como un sistema de significados compartidos que guían el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y la distingue entre otras entidades.

En esta línea, para Pérez et al. (2025), "es un conjunto fundamental de creencias, normas, comportamientos y artefactos compartidos por los miembros de una organización" (p. 2970). De manera complementaria, Hardcopf et al. (2021) la describe como una actitud grupal que evoluciona con el tiempo y que, una vez consolidada, tiende a volverse resistente a las modificaciones.

En el ámbito organizacional, diversos autores evidencian que la cultura no se limita a normas escritas o discursos formales, sino que también se expresa en ritos, rituales y símbolos que dan sentido a la vida diaria en las empresas. Desde la perspectiva de Suárez et al. (2020) la cultura se manifiesta precisamente a través de significados simbólicos compartidos, destacando que cada organización va configurando sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones y lenguajes que terminan por diferenciarla de otras.

En consecuencia, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente sólida para que sus miembros asimilen e integren sus características a su propia identidad, está formada por aquellos aspectos invisibles que guían diariamente a la organización, incluye los valores centrales y la visión compartida que tiene sus miembros sobre cómo se hacen las cosas.

Modelos de cultura organizacional

Los modelos de cultura organizacional proporcionan marcos analíticos esenciales para entender cómo se estructura, experimenta y gestiona la identidad de una empresa; entre los más destacados se encuentran el modelo de Edgar Schein, el cual propone una estructura de tres niveles: los artefactos, valores declarados y los supuestos básicos subyacentes. El modelo Schein plante que la cultura organizacional no se limita a lo que se ve en la superficie, sino que incluye supuestos y creencias profundas que explican por qué las personas actúan como lo hacen; por ello resulta especialmente útil cuando se busca diagnosticar la cultura existente y acompañar procesos de cambio en la organización (Schein, 2010).

Desde otra perspectiva, el modelo de Cameron y Quin, desarrollado a partir del *Competing Values Framework* (Marco de Valores en Competencia) distingue cuatro tipos culturales: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica, permite ubicar que perfil predomina en una institución. Su aporte central radica en que ayuda a visualizar las tensiones entre flexibilidad y estabilidad, así como entre una orientación hacia lo interno o hacia el entorno, mostrando cómo las organizaciones priorizan de manera distinta estos valores en competencia (Carrier, 2021, p. 5).

Establece un vínculo medible entre cultura y efectividad: sus cuatro dimensiones involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión pueden cuantificarse con instrumentos estandarizados, lo que permite comparar instituciones y rastrear cambios en el tiempo (Denison, 2022).

Importancia de la cultura organizacional

Schein (2010) advierte que cultura y liderazgo son inseparables: los líderes moldean la cultura, pero también son moldeados por ella. Un líder que intenta introducir prácticas de reconocimiento en una cultura donde encontrará resistencia, no por mala voluntad, sino porque la cultura preexistente define lo que se hace y lo que no. Denison (2022) aporta evidencia de que el involucramiento del personal y la claridad de la misión predicen mejores resultados de desempeño e innovación.

Una cultura organizacional sustentada en el apoyo mutuo, la colaboración, las oportunidades de desarrollo y una comunicación clara tiende a reflejarse en mayores niveles de satisfacción, mejor desempeño y mayor permanencia del personal. En contraste, entornos marcados por relaciones tóxicas y prácticas poco saludables suelen favorecer la rotación voluntaria y el deterioro de los resultados institucionales. En este sentido, la cultura se configura como un eje clave para comprender la dinámica interna de las organizaciones y orientar estrategias que permitan intervenir en aquellos patrones culturales que requieren ser transformados o modulados (Mendoza-Ocaña et al., 2025, p. 47).

Características

La cultura organizacional presenta rasgos que pueden adoptar formas distintas según el tipo de empresa, el sector en el que desempeña y los valores que aspira a vivir en el día a día. En términos generales, funciona como personalidad de la organización, cuando está claramente definida, contribuye a que las personas se sientan parte de algo más amplio que su propio puesto, se identifiquen con la misión y los valores institucionales y encuentren sentido en su trabajo, fortaleciendo la cohesión y el trabajo colaborativo.

De acuerdo con Syulejmani y Mesko (2024) otra característica central es el énfasis que la cultura coloca en las personas y en los grupos: en culturas sólidas se promueve el respeto mutuo y la confianza, generando entornos donde las relaciones interpersonales se convierten en un soporte real para el logro de las metas.

1.4.2. Bienestar organizacional

El bienestar organizacional va más allá de la ausencia de enfermedades o de conflictos laborales. Sandoval (2025, p. 98) lo define como la capacidad de la organización para crear condiciones que favorezcan la salud física, mental y emocional de sus colaboradores, permitiéndoles desplegar sus capacidades de forma sostenible. Guillermo (2024) conecta esta idea con resultados tangibles: mejor salud, mayor

autonomía, productividad e innovación. Vilchez (2025) añade que instituciones que cuidan el bienestar de su personal registran menor ausentismo y mayor retención.

En el contexto empresarial actual, diversas organizaciones de referencia abordan el bienestar organizacional y la prevención del burnout como ejes estratégicos de gestión de talento. Un ejemplo ilustrativo es Toyota con más de 360.000 empleados y con presencia a nivel global, ha desarrollado políticas y programas específicos para cuidar tanto la salud física como la salud mental de sus colaboradores, combinando acciones de ergonomía, pausas programadas, acompañamiento psicológico y formación de mandos para identificar signos tempranos de agotamiento y estrés crónico (Beaconforce, 2022).

1.4.2.1. Dimensiones del bienestar organizacional

No existe una única taxonomía universal, pero la literatura coincide en que el bienestar organizacional es multidimensional; de acuerdo con Sandoval (2025) y Lira-Rodríguez (2025) abarca al menos los siguientes ejes principales:

- **Dimensión física:** hace referencia a las condiciones de salud y seguridad en el trabajo, la ergonomía, la implementación de pausas activas, la prevención de riesgos y la promoción de hábitos de vida saludables.
- **Dimensión psicoemocional:** abarca la gestión del estrés, el cuidado de la salud mental, el acceso a apoyo emocional, el fortalecimiento de la resiliencia, la seguridad psicológica y una distribución adecuada de las cargas laborales.
- **Dimensión social/relacional:** se relaciona con la calidad del clima laboral, las interacciones interpersonales y el sentido de pertenencia.
- **Dimensión profesional**: abarca las oportunidades de capacitación y desarrollo, las posibilidades de crecimiento dentro de la carrera, el nivel de autonomía en el ejercicio de las funciones y el reconocimiento del desempeño laboral.
- **Dimensión económica/financiera**: comprende la percepción de equidad en la remuneración, la estabilidad laboral y el acceso a recursos que faciliten la educación y la planificación financiera personal.

- **Dimensión ética/espiritual o de propósito**: se refiere al conjunto de valores compartidos, a la percepción de contribuir a fines significativos y a la coherencia existente entre las actividades cotidianas, la misión institucional y el propósito organizacional.

En conjunto, estas dimensiones evidencian que el bienestar organizacional no responde a un factor aislado sino a la integración coherente de componentes físicos, psicoemocionales, relacionales, profesionales, económicos y orientados al propósito, cuya interacción configura la experiencia laboral cotidiana.

Para Roa (2022) lograr que estas dimensiones se encuentren en equilibrio traería grandes beneficios para la organización como la optimización financiera, reducción en la rotación de personal que dan valor agregado a la organización; se vuelven organizaciones que atraen mejores profesionales, aumenta la productividad, entre otros aspectos de crecimiento a beneficio de la organización sin dejar de lado a sus colaboradores.

1.4.3 Salario emocional

El salario emocional engloba los beneficios no monetarios que una organización ofrece con el propósito de mejorar la satisfacción, la motivación y el compromiso de sus colaboradores. A diferencia de la remuneración tradicional, centrada en la compensación económica, el salario emocional atiende necesidades emocionales, psicológicas y de desarrollo que la retribución económica por sí sola no puede cubrir (Avilés, 2024, p. 3).

Quintero y Betancur (2021) señalan que estos factores no monetarios son los que llevan a la gente a trabajar con disposición genuina, no solo por obligación contractual. Press (2021) agrega que la motivación intrínseca el tipo de motivación más duradera depende precisamente de esos elementos: sentido de pertenencia, reconocimiento, posibilidad de crecer. Rodríguez y Roque (2022) advierten, con acierto, que el salario emocional pierde su poder cuando se convierte en un sustituto de una compensación económica justa. Su función es complementar, no compensar.

El salario emocional es la unión de beneficios intangibles y no monetarios que una organización brinda a sus colaboradores con el propósito de perfeccionar a todos los colaboradores de la empresa, su bienestar, motivación y compromiso laboral, se relaciona con acciones que permiten al trabajador sentirse valorado, respaldado e integrado dentro de la organización. Incluye aspectos como el equilibrio entre la vida laboral y personal, flexibilidad y las oportunidades de crecimiento.

Avilés-Peralta (2024) precisa que el salario emocional "se enfoca en la satisfacción de las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados en el entorno laboral" (p. 2). Rodríguez y Roque (2022) refuerzan esta idea al señalar que su relevancia para la gestión del talento radica en su capacidad para fortalecer la satisfacción, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional, especialmente cuando complementa y no sustituye una compensación económica justa.

Los autores mencionados anteriormente, resaltan en forma precisa que el núcleo del concepto de salario emocional no está en la retribución económica sino en la satisfacción de las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados dentro del entorno laboral, es decir, es un conjunto de beneficios intangibles como: reconocimiento, apoyo, desarrollo, equilibrio vida-trabajo, clima positivo; orientados a cómo se siente la persona en su trabajo y no solo a cuánto gana.

Importancia del salario emocional en las organizaciones

La importancia del salario emocional en las organizaciones se centra en su capacidad para mejorar el bienestar, la satisfacción y el desempeño de los colaboradores a través de beneficios no económicos. Más allá, del salario, este tipo de retribución favorece la creación de un ambiente laboral sano y estable, impulsa la motivación y fortalece el compromiso con los objetivos institucionales (Villegas et al. 2022; Cabrera, 2025).

En este contexto, el salario emocional puede entenderse como el conjunto de beneficios no económicos que las organizaciones brindan a sus colaboradores con el propósito de atender necesidades personales, familiares y profesionales. Entre estos

aspectos se incluyen el reconocimiento laboral, la flexibilidad, las oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo adecuado. Su importancia dentro de la gestión del talento humano se relaciona con la capacidad de incrementar la satisfacción, fortalecer el sentido de pertenencia y promover un mayor compromiso con la organización, (Rodríguez y Roque, 2022).

Estudios como los de Intriago y Zambrano (2023) muestran que los beneficios intangibles se asocian con una percepción más favorable del bienestar laboral, un aumento de la productividad y una reducción significativa de la rotación, posicionamiento al salario emocional como un factor clave para la atracción, retención y fidelización del talento humano, en este marco, su papel resulta relevante siempre que complemente y no sustituya una compensación económica justa.

1.4.3.1. Dimensiones claves del salario emocional

Oportunidades de desarrollo

Para Herzberg et al. (1959), las oportunidades de desarrollo se refieren a las posibilidades que tiene el trabajador de crecer, avanzar y mejorar sus capacidades personales y profesionales dentro de la organización, lo cual actúa como un factor motivador intrínseco que incrementa la satisfacción laboral.

Las oportunidades de desarrollo se relacionan con las acciones que impulsan el crecimiento de conocimientos, habilidades y competencias de los colaboradores dentro del entorno laboral. Estas iniciativas permiten que el personal fortalezca su desempeño y avance en su trayectoria profesional como las capacitaciones, los procesos de mentoría y los planes de sucesión, cuándo se implementa estas estrategias las organizaciones promueven la preparación de los trabajadores para asumir mayores responsabilidades (Camacho, 2023).

Las oportunidades de desarrollo constituyen mecanismos organizacionales orientados al fortalecimiento permanente de competencias, habilidades y destrezas del talento humano. Su aplicación permite consolidar una cultura organizacional abierta al cambio

y a los retos laborales, lo cual incide de forma directa en el desempeño sostenible de la empresa, así como en el aumento de la motivación y la productividad de los colaboradores (Viteri y Franco, 2022).

Las oportunidades de desarrollo corresponden a las acciones, recursos y espacios que la organización pone a disposición de los colabores, a través de procesos de capacitación, aprendizaje continuo y crecimiento dentro de la institución.

Balance vida–trabajo

El equilibrio entre la vida personal y el trabajo constituye un elemento relevante del salario emocional, ya que permite a los colaboradores compatibilizar sus actividades laborales con sus responsabilidades personales sin que exista afectación entre ambas, Esto favorece ambientes laborales mas flexibles y condiciones que respetas el tiempo y las necesidades individuales de cada trabajador.

Herzberg et al. (1959) clasifican las condiciones laborales incluyendo los horarios como factores de higiene: cuando generan malestar, se convierten en fuente directa de insatisfacción. Aguilar et al. (2025) señalan que el equilibrio real depende de prácticas concretas: no basta con enunciarlo en la política de la empresa si en la práctica se espera disponibilidad permanente. Sánchez (2025) lo define como la capacidad de gestionar tiempo y recursos de forma que las exigencias del puesto no eliminen los espacios personales.

En tal virtud, el balance vida-trabajo se entiende como el equilibrio que una persona establece entre sus responsabilidades laborales y su vida personal o familiar. Este concepto alude a la capacidad de gestionar el tiempo, las actividades y los recursos de forma que sea posible responder adecuadamente a las exigencias laborales y a la vez, a entender las necesidades personales, favoreciendo una mejor calidad de vida y una mayor satisfacción en ambos espacios (Sanchez, 2025).

Ambiente laboral

Según Herzberg et al. (1959) el ambiente laboral se relaciona tanto con factores motivadores como el reconocimiento, que fortalecen la satisfacción laboral, como con factores de higiene, como las relaciones interpersonales que previenen la insatisfacción y favorecen un clima de respeto y colaboración.

Según Riquelme (2023) “sin importar cuál sea el tipo de empresa ni el rubro en el que la misma se desempeña, un punto clave que siempre deberá ser cuidado y analizado en todo momento es el del ambiente laboral y la cultura organizacional” (p. 71). El ambiente laboral y la cultura organizacional constituye dimensiones que estructuran la experiencia del trabajo dentro de la organización.

El primero se relaciona con las percepciones sobre confianza, colaboración y orden en el entorno laboral, mientras que la segunda comprende los valores, normas, liderazgos e identidad compartida que orientan el comportamiento organizacional. En conjunto, ambos elementos fortalecen el vínculo emocional entre la empresa y el talento humano, su adecuada gestión favorece la motivación. El compromiso y la productividad (Riquelme, 2023).

El ambiente laboral se refiere al conjunto de condiciones, valores, normas y relaciones que se desarrollan dentro de una organización y que incluyen en la forma en que los colaboradores realizan su trabajo. Por tanto, el ambiente laboral representa el conjunto de condiciones y valores que influyen en la forma en que los colaboradores desarrollan su trabajo; el ambiente laboral se refleja en un clima de respeto, confianza y colaboración mientras que la cultura organizacional se sustenta en valores, liderazgo e identidad institucional.

Autonomía y empoderamiento

La autonomía y el empoderamiento se relacionan con la responsabilidad y el control sobre las propias tareas, que Herzberg et al. (1959) identifican como factores motivadores centrales. Soto-Ontiveros y Madero-Gómez (2025) concluyen que "la

autonomía en el entorno laboral se erige como catalizador fundamental para la motivación y el éxito de carrera" (p. 71).

Soto-Ontiveros y Madero-Gómez (2025, p. 71) concluyen que "la autonomía en el entorno laboral se erige como catalizador fundamental para la motivación y el éxito de carrera". Esta afirmación conecta con lo que Herzberg et al. (1959) describieron décadas antes: el control sobre el propio trabajo decidir cómo hacer las cosas, organizar las prioridades, asumir responsabilidades es una fuente de satisfacción que ningún beneficio externo puede reemplazar.

La autonomía y el empoderamiento se refieren al proceso mediante el cual las personas fortalecen su capacidad para tomar decisiones sobre su propia vida y participar activamente en los ámbitos sociales, económicos y laborales. Este proceso implica desarrollar la confianza en sí mismas, consolidar sus competencias y acceder a oportunidades que les permitan ejercer sus derechos y asumir un papel protagonista en la sociedad.

Pedraza (2022) amplía el concepto al ámbito social: el empoderamiento no es solo una práctica organizacional, es un proceso por el cual las personas fortalecen su capacidad de incidir en su entorno. Aplicado al mundo laboral, esto implica que colaboradores empoderados no solo ejecutan mejor sus tareas, sino que también contribuyen de forma más activa al desarrollo institucional. Reducir la rotación y el agotamiento laboral son efectos colaterales de ese fortalecimiento (Pedraza, 2022).

Por lo señalado, tanto la autonomía como el empoderamiento laboral son practicas organizacionales que brindan a los colaboradores libertad para organizar sus tareas y asumir responsabilidad sobre los resultados de su trabajo. Estas prácticas fortalecen la confianza, el desarrollo de competencia y la motivación personal, además, favorecen la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Su adecuada aplicación y mejora el desempeño individual y colectivo. Asimismo, contribuye a reducir la rotación y el desgaste laboral.

1.4.4. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano dejó de ser una función de soporte para convertirse en un factor de competitividad. Roldán y Zirufo (2024) la definen como un enfoque que articula las capacidades de las personas con el logro de los objetivos institucionales. Lo que esto implica, en términos prácticos, es que ya no basta con administrar contratos y nóminas: hay que entender qué necesita cada colaborador para desarrollar su potencial y alinear esa comprensión con la estrategia de la organización.

Pallaroso et al. (2024) advierten que las organizaciones que descuidan esta gestión pierden su capacidad de adaptación. No es un riesgo abstracto: en un entorno de transformación digital acelerada, una cooperativa que no retiene talento calificado acumula rezago operativo y toma decisiones con menos información que sus competidores. Barboza et al. (2025) agregan que el talento útil no es solo el técnicamente capacitado, sino el que combina conocimiento con actitud, competencias con valores compatibles con la cultura institucional.

Las organizaciones capaces de atraer, desarrollar y retener talento alineado con su cultura y estrategia responden mejor a los desafíos de la globalización, la innovación tecnológica y la transformación digital, mientras que aquellas que descuidan la gestión de su capital humano ven comprometida su capacidad de adaptación y sostenibilidad en el largo plazo. Para Barboza et al. (2025) la gestión del talento humano no se limita a contratar personas para ocupar un puesto, supone contar con colaboradores que no solo tengan formación técnica sino también habilidades, competencias y actitudes que les permitan tomar decisiones acertadas y ejecutar con eficacia las tareas asignadas tanto en el plano estratégico como en el operativo.

Debido a su carácter interdisciplinario, Chiavenato (2020) señala que la gestión del talento humano incorpora aporte de la psicología organizacional, la sociología, el derecho laboral, la seguridad y la salud en el trabajo, la ingeniería de procesos y la informática, entre otros campos. Ello responde a que comprende un amplio conjunto de procesos, entre los que se incluyen la selección y evaluación del personal, el diseño de puestos, la capacitación, la promoción de la salud, el cuidado del clima laboral, la

gestión salarial, el control del ausentismo, la disciplina, el diseño de la estructura organizativa y el cumplimiento de la normativa vigente.

Con la incorporación de las teorías de la motivación al campo de la gestión del talento humano, se produjo un cambio profundo en la forma de entender el trabajo y el comportamiento de las personas en las organizaciones. La jerarquía de necesidades de Maslow citado por Cherry (2025) mostró que, una vez cubiertas las necesidades básicas tales como: salario suficiente, seguridad en el empleo, con las que las personas buscan satisfacer necesidades sociales, de estima y de autorrealización entre las que se incluyen el reconocimiento, el sentido de logro, el crecimiento personal y la posibilidad de desarrollar su potencial.

Por su parte, la Teoría Bifactorial de Herzberg citado por Nickerson (2025) distinguió entre factores de higiene: salario, condiciones físicas y políticas de la empresa; que evitan la insatisfacción y factores motivacionales como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento que son los que realmente generan satisfacción y compromiso en el trabajo.

Este giro teórico menciona que Cuesta Santos (2017) registró las bases para enfoques actuales de gestión del talento que ponen énfasis en el clima organizacional, el salario emocional y el diseño de prácticas que atiendan las necesidades superiores de los colaboradores como el aprendizaje continuo y la participación en decisiones, para potenciar la satisfacción de los colaboradores.

En la actualidad, la gestión del talento humano se reconoce como un componente estratégico que va más allá de la administración tradicional del personal, debido a que cumple un papel fundamental en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Su enfoque se orienta a atraer, desarrollar y retener colaboradores que aporten valor institucional, integrando sus competencias, motivaciones y necesidades con los objetivos organizaciones desde una perspectiva que considera factores emocionales, profesionales y psicológicos vinculados al trabajo.

En este sentido, las organizaciones que implementan procesos integrales de gestión del talento humano, relacionados con el reclutamiento, el bienestar laboral y el desarrollo profesional, fortalece el compromiso, mejoran el desempeño y aumentan su capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos y competitivos.

1.4.5. Desempeño Laboral

El desempeño laboral se entiende como la forma en que una persona realiza actividades y responsabilidades asociadas a su puesto en términos de eficacia, calidad, cantidad y contribución a los objetivos organizacionales. Para Chiavenato (2021) el desempeño laboral "son las acciones y comportamientos observables de los empleados que son relevantes para el logro de las metas de la organización" (p. 81) de tal modo que, un buen desempeño se convierte en una de las fortalezas más importantes de la empresa.

Pineda et al. (2023) agregan que no importa solo lo que se consigue, sino la forma en que se actúa para lograrlo. Esta dimensión conductual del desempeño que Chiavenato (2017) articula como un constructo multidimensional que incluye ciudadanía organizacional y ausencia de conductas contraproducentes es la que tiene mayor impacto en la cultura del equipo y en la calidad del servicio al socio

Factores que afectan el desempeño laboral

Desde la perspectiva de Chiavenato (2020) se plantea que el desempeño no es producto de un solo elemento aislado si no del equilibro entre varias condiciones internas y externas que influyen en la conducta del colaborador. En primer lugar, sostiene que el valor que el colaborador asigna a las recompensas: salario, incentivos, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y la creencia de que dichas recompensas dependen directamente de su esfuerzo, determinan cuánta energía está dispuesto a invertir en el cumplimiento de sus tareas; es decir, el individuo evalúa si vale la pena esforzarse porque percibe una relación de costo–beneficio favorable.

Esta postura se relaciones con las teorías motivacionales fundamentadas en la expectativa, las cuales plantean que las personas suelen aumentar su esfuerzo cuando perciben que su desempeño será compensado con recompensas importantes y de valor para ellos. No obstante, Chiavenato indica que la motivación no garantiza por si sola un desempeño eficiente, ya que este también se encuentra condicionado por factores como las habilidades, los conocimientos y las capacidades que posee de cada colaborador.

La evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es, bien aplicada, un mecanismo de conversación sobre lo que funciona y lo que no. Pallaroso et al. (2024) señalan que su mayor aporte reside en conectar el desempeño individual con los objetivos estratégicos: cuando la persona entiende cómo su trabajo contribuye al propósito institucional, el feedback deja de ser una instancia de control y se convierte en una oportunidad de desarrollo. Ese desplazamiento del control al aprendizaje fortalece la motivación, el compromiso y la disposición a permanecer en la organización.

De igual manera, su adecuada aplicación contribuye al fortalecimiento de la productividad y de la cultura organizacional, promoviendo procesos de retroalimentación continua que impulsan el mejoramiento del desempeño y el crecimiento profesional de los colaboradores. Como resultado, se fortalecen factores como la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia, elementos que influyen en la competitividad y capacidad de adaptación de las organizaciones frente a entornos cambiantes

1.4.6. Retención del Talento Humano no familiar

La retención del talento humano no familiar se refiere al conjunto de estrategias que una organización implementa para asegurar la permanencia de colaboradores que no mantienen vínculos familiares con la empresa, mediante condiciones laborales equitativas y oportunidades reales de desarrollo profesional (Chiavenato I. , 2021).

Para Taruchaín-Pozo y Revelo-Oña (2023) la retención del personal hace referencia al conjunto de estrategias que una organización implementa para mantener a su talento humano valioso y calificado dentro de la empresa, asegurando la continuidad y el éxito de la organización, ya que permite mantener la experiencia de los colaboradores más valiosos en la empresa.

Al señalar que la retención del talento humano implica un conjunto de estrategias y prácticas, se subraya que no solo se trata de evitar renuncias sino de gestionar integralmente condiciones laborales, clima organizacional, desarrollo profesional y sistemas de recompensas que hagan atractiva la permanencia; se vincula la retención con la continuidad organizacional lo cual es particularmente relevante puesto que no solo se trata solo de evitar que cualquier trabajador se marche sino a aquellos que aportan mayor conocimiento, experiencia y resultados, lo que coincide con los enfoques modernos de gestión del talento como ventaja competitiva.

Por su parte, Guzmán et al. (2023) entiende a la retención del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas que las organizaciones implementan con el propósito de mantener a los colaboradores valiosos dentro de la Institución durante un periodo prolongado. En el caso del talento humano no familiar dentro de empresas familiares, la retención adquiere mayor relevancia, ya que varios colaboradores aportan conocimiento profesional, experiencia técnica y continuidad en los procesos organizacionales, lo cual mantiene su permanencia en contribuir en la estabilidad, competitividad y desarrollo sostenible de la organización.

En consecuencia, la retención del talento humano hace referencia a la capacidad de una organización para mantener a sus trabajadores competentes por medio de tácticas que promueven el compromiso, la satisfacción en el trabajo y las posibilidades de desarrollo profesional se conoce como retención del talento humano. En el ámbito de las compañías familiares, es fundamental que permanezca el talento ajeno a la familia propietaria, ya que estos trabajadores aportan con sus destrezas específicas, su conocimiento sobre la organización y su ayuda en la toma de decisiones. Todos estos componentes contribuyen a la continuidad y al rendimiento de la empresa (Madero Gómez, 2023).

La retención del talento humano no familiar se refiere al conjunto de acciones y estrategias que implementa la organización con el propósito de mantener la permanencia de aquellos colaboradores que no forman parte del entorno familiar de la empresa, mediante prácticas de gestión equitativas y enfocadas en el desarrollo profesional. Este proceso busca conservar al personal clave, disminuir los niveles de rotación, considerados elementos fundamentales para le estabilidad y el desempeño organizacional.

Importancia de la retención del Talento Humano no familiar

La retención del talento humano no familiar posee gran relevancia dentro de las organizaciones, debido a que contribuyen a la estabilidad institucional y a la conservación de conocimiento adquirido por los colaboradores que desempeñan funciones estratégicas. La permanencia de este personal permite disminuir los costos relacionados con la rotación laboral, fortalecer el compromiso con la organización y preservar la experiencia acumulada a lo largo del tiempo. Además, una adecuada gestión de retención que favorece el desempeño laboral, la alineación entre los objetivos individuales e institucionales y el fortalecimiento de la competitividad organizacional (Chiavenato, 2021).

Desde la perspectiva de Heredia y Narváez (2021) se considera que la retención del talento humano posibilita que las empresas mantengan empleados cualificados que contribuyen con conocimientos, experiencia y capacidades cruciales para alcanzar las metas de la institución. Si las compañías no consiguen mantener a este tipo de empleados, aumenta la tasa de rotación, desmejora el rendimiento y se crean gastos extra en capacitación y selección. Por esta razón, la retención se vuelve un componente estratégico que tiene un impacto directo sobre la eficacia, la productividad y la sostenibilidad de una organización.

Para Maldonado (2023) “es importante destacar que, para disponer de un talento humano de primera línea, se requiere de la aplicación de un proceso de gestión del talento humano, en donde se debe implementar necesariamente procesos adecuados de

reclutamiento" (p. 2). Plantear que necesariamente debe existir procesos adecuados de reclutamiento refuerza la idea de que, si esta etapa se ejecuta de manera improvisada o deficiente, se compromete todo el ciclo de gestión posterior como: capacitación, evaluación, desarrollo y retención.

En las cooperativas financieras, donde el talento no familiar cumple funciones estratégicas, esa cadena tiene consecuencias directas en la calidad del servicio al socio (Maldonado, 2023).

En esta lógica, retener a este tipo de talento se vuelve prioritario, pus su permanencia permite reducir la rotación y los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevo personal, además de preservar el conocimiento crítico acumulado dentro de la organización. Además, favorece la continuidad de los procesos internos y fortalece el compromiso del trabajador. La permanencia del talento no familiar es clave ya que ayuda a mejorar el desempeño y la productividad.

1.4.6.1. Dimensiones de la retención del Talento Humano

Deseo de permanecer

Según Mobley (1977), el deseo de permanecer representa la intención consciente del trabajador de continuar o no en una organización, constituyendo en el predictor inmediato del comportamiento real de rotación, ya que procede directamente a la decisión de quedarse o abandonar el empleo.

La intención de permanecer se define como la disposición voluntaria del colaborador a continuar en la organización, sustentada en su vínculo psicológico con ella. Esta se asocia con el compromiso, la identificación institucional y la percepción de una experiencia y la percepción de una experiencia laboral positiva y justa (Byung, 2022). En este marco, el deseo de permanecer se convierte en un componente central para la estabilidad de la plantilla, la reducción de la rotación y la consolidación de equipos de trabajo comprometidos y sostenibles en el tiempo

Desde la perspectiva de Yoza et al. (2021) el deseo de permanecer se refiere a la intención que manifiestan los colaboradores de continuar formando parte de una organización durante un período prolongado, como resultado de la satisfacción con su entorno laboral, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento recibido y las condiciones que ofrece la institución. La permanencia laboral se relaciona con el compromiso organizacional y con la valoración positiva que el colaborador construye respecto a su experiencia en la institución.

En este sentido, la intención de continuar dentro de la organización se relaciona con el vinculo emocional y el nivel de satisfacción laboral que perciben los colaboradores. Asimismo, intervienen aspectos como la identificación con los principios institucionales y el compromiso hacia la organización.

Búsqueda activa (Inversa)

Desde la perspectiva de Mobley (1977) la búsqueda activa corresponde a las etapas cognitivas y conductuales iniciales del proceso de rotación, que incluyen pensar en renunciar y explorar alternativas laborales, las cuales anteceden directamente a la decisión final de abandonar la organización.

Autores como Teff y Meyer citados en Rodríguez (2021) definen “que la intención de rotación es el propósito deliberado y consciente de un individuo de renunciar a un trabajo, pues la carga de trabajo afecta directamente en la intención de rotación de un empleado” (p. 32). Es decir, la intención de rotación debe verse como el deseo del empleado de retirarse voluntariamente de la organización, en sentido inverso, cuando dicho deseo es bajo y no se generan conductas de búsqueda, se evidencia un mayor interés por conservar el puesto de trabajo y mantener el vínculo con la institución.

La búsqueda activa de empleo comprende le conjunto de acciones y estrategias que una persona desarrolla de manera planificada con el propósito de identificar y accederá a nuevas oportunidades laborales. Entre estas prácticas se incluyen la revisión de portales de empleo, el uso de redes profesionales, el envío de hojas de vida, la

participación en ferias laborales y el contacto directo con organizaciones que requieren personal.

La búsqueda activa inversa se refiere a la ausencia de intención y de conductas orientas a abandonar el empleo actual. Desde la perspectiva conceptual de Bellido (2021) constituye un indicador de estabilidad laboral, valoración positiva de la experiencia de trabajo e interés por mantener el vínculo con la organización.

En conclusión, la búsqueda activa inversa constituye un indicador relevante en la retención del talento humano, ya que refleja no solo una reducida intención de abandonar la organización, sino también la presencia de satisfacción laboral, compromiso y confianza hacia la institución.

Compromiso afectivo

El compromiso afectivo corresponde al vinculo emocional que el colaborador establece con la organización, el cual se manifiesta a través de la identificación con la institución, el orgullo de formar parte de ella y el apego psicológico que desarrolla hacia su entorno laboral (Allen y Meyer, 1990).

El compromiso afectivo se concibe como el vínculo emocional que el trabajador establece con la organización y que influye de forma directa en su decisión de continuar formando parte de ella. Este vínculo se va construyendo a partir de la identificación con los valores de la institución, del sentido de pertenencia y de la percepción de reconocimiento y trato justo en el trabajo. Cuando la persona se siente satisfecha con las tareas que realiza, percibe que su aporte es valorado y mantiene relaciones laborales basada en la confianza, se genera una conexión positiva que refuerza su lealtad y su deseo de continuar en la organización (Borja y Puruncajas, 2025).

En este contexto, Navas-Soto et al. (2022) considera al compromiso afectivo como el vínculo emocional que los colaboradores desarrollan hacia la organización, manifestado en sentimientos de identificación, pertenencia y apego hacia ella. Este

tipo de compromiso implica que los empleados permanecen en la organización porque desean hacerlo, es decir, porque "se sienten conectados con sus valores, metas y la experiencia de formar parte de ella y no solo porque lo necesiten o sientan obligación" (p. 3).

Cuando predomina el compromiso efectivo, los trabajadores se perciben a sí mismos como parte importante de la institución, lo que se traduce en mayor motivación, participación en las actividades organizacionales y disposición a realizar esfuerzos adicionales en favor del logro de los objetivos institucionales.

Adicionalmente, este componente afectivo del compromiso se asocia con menores niveles de rotación y ausentismo, así como con mejores indicadores de desempeño por lo que constituye una de las formas más valiosas de vínculo trabajador-organización desde la perspectiva de la gestión del talento humano.

Satisfacción

De acuerdo con Mobley (1977), la satisfacción laboral constituye el inicio del proceso de rotación, ya que cuando existe insatisfacción a surgir pensamientos relacionados con la renuncia y, posteriormente, el interés por buscar nuevas oportunidades laborales.

La satisfacción laboral es la evaluación positiva que el colaborador hace de su experiencia en el trabajo, considerando el ambiente laboral, el reconocimiento, las condiciones de empleo y las oportunidades de crecimiento (Chiavenato I. , 2021).

Para Pareja (2022) la satisfacción laboral se ha convertido en un elemento clave de una adecuada gestión de recursos humano" (p. 3059). Cuando los trabajadores perciben que sus expectativas y necesidades se encuentran atendidas, se genera un mayor grado de satisfacción, lo que contribuye a mejorar el compromiso organizacional, el desempeño laboral y la permanencia dentro de la institución (Espinoza y Rodríguez, 2023).

Cuando la valoración que hace el trabajador de estos aspectos es negativa, suelen aparecer sentimientos de inconformidad y frustración, acompañados de la idea a abandonar la organización. Por el contrario, altos niveles de satisfacción fortalecen su motivación y compromiso, incrementando la disposición a esforzarse y a mantenerse en la institución.

De este modo, la satisfacción laboral se configura como un factor clave que incide de manera directa y positiva tanto en la calidad del desempeño del colaborador como en los resultados organizacionales.

Problemas en el manejo del talento humano no familiar

Entre los problemas en el manejo del talento humano no familiar se encuentran la falta de profesionalización en el área de personas; una estructura con bajo nivel técnico suele carecer de procesos claros y estandarizados para la selección, evaluación y reconocimiento y desarrollo del personal, lo que da lugar a decisiones improvisadas y criterios poco objetivos. Esta debilidad también repercute en el salario emocional, pues dificultad la implementación de prácticas contemporáneas de gestión sustentadas en evidencia, tales como programas de formación, reconocimiento no monetario, iniciativas orientadas al equilibrio entre la vida personal y laboral, y la promoción de entornos de trabajo saludables (Gaspar-Castro, 2021).

La ausencia de lineamientos y procedimientos definidos para atraer, evaluar y desarrollar al talento humano limita la capacidad de la institución para mantener equipos de trabajo sólidos y permanentes. Como consecuencia, se incrementa la posibilidad de que los colaboradores consideren oportunidades laborales externas, se reduzca la estabilidad del personal y se vea afectada la continuidad de los procesos organizacionales.

La consecuencia más grave de esta brecha no es el costo de la rotación en sí, sino la pérdida de conocimiento acumulado y la debilidad en la continuidad de los procesos. Rodríguez (2022) señala que cuando los colaboradores perciben que sus necesidades están atendidas, responden con mayor compromiso y permanencia. Crear esas

condiciones requiere intencionalidad; dejarlas libradas al azar garantiza, tarde o temprano, que el talento valioso salga a buscar un lugar que sí las ofrezca.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2. Enfoque de la investigación

2.1 Enfoque Cuantitativo

La investigación adopto un enfoque cuantitativo, lo que implico recolectar y analizar datos numéricos para describir el fenómeno estudiado, verificar hipótesis y determinar el grado de asociación entre variables mediante procedimientos estadísticos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). Este enfoque resulto adecuado para los objetivos de estudio porque permitió medir con precisión las percepciones de los colaboradores no familiares sobre el salario emocional y su intención de permanencia, y expresar esa relación en términos estadísticos interpretables.

2.2 Tipo y diseño de investigación

2.2.1 Diseño no experimental – transversal

El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental en el que las variables fueron observadas en su contexto natural sin que los investigadores las manipularan ni intervinieran en las condiciones laborales de la institución **(Hernández & Mendoza, 2023)**. Dentro de esta modalidad, el corte fue transversal: la información se recopilo en un único momento a través de encuestas en línea, sin realizar seguimiento en distintos periodos ni comparar cambios a lo largo de tiempo (Burga, et al., 2022). Esta decisión responde al propósito del estudio, que era describir y correlacionar las variables tal como se presentaban en la COAC Ambato durante el periodo de recolección de datos.

2.3. Modalidad de Investigación

2.3.1. Bibliográfica

La investigación documental o bibliográfica se basa en la recolección sistemática e información de fuentes escritas existentes, como revistas libros y artículos, para fundamentar el marco teórico desarrollado (Arias, 2023); para ello, se revisaron teorías como la Motivación-Higiene de Federick Herzberg, el modelo de rotación de William Mobley y el modelo de Compromiso Organizacional de John Meyer y Natalie Allen lo que garantizó el sustento conceptual del estudio.

2.3.2. De campo

La modalidad de investigación de campo se define como el proceso metodológico mediante el cual el investigador recolecta información directamente en el lugar donde ocurren los hechos o donde se encuentra la población objeto de estudio, con el propósito de obtener datos reales y específicos del contexto analizado (Hernández, et al., 2018). La investigación de campo implicó la aplicación de técnicas como encuesta y el instrumento como cuestionario a los colaboradores, sin manipular las variables, lo que permitió describir y analizar fenómenos tal como se presentan en su entorno natural, esto es en la COAC Ambato.

2.3.3. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se orientó a examinar de manera detallada las características y particularidades de un fenómeno tal como ocurre en su entorno natural, sin que el investigador intervenga o modifique las variables involucradas. Su propósito principal consiste en identificar y precisar rasgos, comportamientos o condiciones presentes en una población determinada (Albornoz et al., 2023). En la COAC Ambato, la aplicación de la investigación descriptiva permitió examinar de forma precisa cómo se manifiestan las percepciones del talento humano no familiar en relación con el objeto de estudio dentro de su contexto laboral habitual.

2.4. Alcance de Investigación

2.4.1. Correlacional

La investigación correlacional mide el grado de relación que existente entre dos o más variables, con el fin de establecer si presentan algún grado de asociación dentro de un contexto determinado (Guevara et al., 2020). Esta investigación determinó la relación existente entre el salario emocional y la intención de permanencia del talento humano no familiar, dentro de su contexto organizacional real. Mediante el uso de herramientas estadísticas, se evaluó si las dimensiones del salario emocional se asocian con niveles más altos o bajos de compromiso e intención de continuidad laboral.

2.4.3. Población

La población de investigación es el conjunto total de unidades que comparten características comunes y sobre las cuales se pretende obtener conclusiones (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). Para este estudio, la población estuvo conformada por los colaboradores de la COAC Ambato, institución que cuenta con 22 agencias distribuidas a nivel nacional y un total aproximado de 460 trabajadores, según información proporcionada por la Dirección de Talento humano de la cooperativa.

Tabla 1

Población

Agencia	Total Colaboradores
Agencia Ambato-Matriz	34
Agencia Ambato-Huachi	13
Agencia Ambato-Corporativo	128
Agencia Ambato-Mayorista	8
Agencia Cevallos	14
Agencia Pelileo	12

Agencia Quito-Norte	17
Agencia Quito-La Magdalena	19
Agencia Quito Sur	29
Agencia Quito-Tumbaco	16
Agencia Sangolquí	16
Agencia Latacunga	26
Agencia Pujilí	16
Agencia Saquisilí	13
Agencia Guaranda	17
Agencia Riobamba	17
Agencia Chambo	9
Agencia Tena	10
Agencia Azogues	13
Agencia Cañar	6
Agencia Cuenca-Centro Histórico	19
Agencia Cuenca-Estadio	8
TOTAL:	**460**

Nota. La tabla 1 corresponde a la información obtenida de la Dirección Talento Humano COAC Ambato.

2.4.4. Muestra

La muestra es el subconjunto de la población a partir del cual se recolectan los datos de estudio (López, 2024). Dado que la COAC Ambato opera con 22 sucursales dispersa en varias provincias, Tungurahua, Pichincha, Cotopaxi, Bolivar, Chimborazo, Napo Cañar y Azuay, no fue posible aplicar un muestreo aleatorio estricto por razones logísticas y de acceso. Por ello se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, que selecciona los casos según su disponibilidad y accesibilidad para el investigador (Hernández Sampieri y Mendoza, 2023)**.**

La muestra quedo conformada por 220 colaboradores no familiares de las agencias a las que los investigadores pudieron acceder directamente. Se incluyo únicamente a Presentes durante el periodo de recolección y aceptaron participar de forma voluntaria.

Punto dado el carácter geográficamente disperso de la institución, coma esa, como en realidad de muestreo, fue la alternativa más viable para garantizar la recolección de datos en el tiempo disponible.

2.5. Técnica

2.5.1. Encuesta

La encuesta es una técnica de recolección de datos que permite obtener información estructurada de un grupo de personas mediante preguntas previamente diseñadas (Diaz, 2022).Se la utilizo como técnica principal porque permita obtener datos cuantificables directamente de los colaboradores no familiares de la COAC Ambato. La aplicación se realizó mediante Google Forms, plataforma que facilito la recolección organizada desde los dispositivos de los colaboradores. Se garantizo la confidencialidad y el anonimato de respuestas para reducir el sesgo asociado al temor a represalias.

2.6. Instrumento

2.6.1. Cuestionario

El cuestionario traduce las variables de investigación en preguntas concretas susceptibles de análisis estadístico (Herrera et al., 2022).

Para la recolección de antecedentes se diseñó un cuestionario adaptado, y estructurado en 15 ítems en escala de Likert, elaborado a partir de la teoría de la Motivación - Higiene de Frederick Herzberg (1959), así como en el modelo de rotación laboral de William Mobley (1997) y en el modelo de compromiso organizacional de Johnn Meyer y Natalie Allen (1990), lo que mantiene una comunicación directa entre el marco teórico y las variables de la investigación en el contexto específico de la COAC Ambato, en dos bloques: salario emocional (8 ítems) e intención de permanencia de talento humano no familiar (7 ítems).

La construcción del instrumento aplicado permitió adaptar el lenguaje y los contenidos a la realidad de una cooperativa financiera y al talento humano no familiar, evitando de esta forma, limitaciones conceptuales, contextuales que presentan cuestionarios estandarizados, de esta forma se facilitó su validación mediante juicio de experto y análisis de confiabilidad.

2.7. Validación de Instrumento

2.7.1. Validación de contenido

La validez del contenido es el grado en que los ítems de un instrumento representan de forma adecuada al dominio conceptual del constructo que se pretende medir (Maldonado y Santoyo, 2024). Para garantizarla, el cuestionario fue sometido a juicio de cuatro expertos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato: Ing. Liliana González PHD, Dr. Mario Padilla, Ing. Arturo Montenegro e Ing. Víctor Córdova. Para este proceso, se entregó una matriz de validación de contenido basado en el método de V. de Aiken; que evalúa la pertinencia, claridad y representatividad de cada ítem respecto a las variables del estudio.

Los expertos emitieron una única observación reformular las preguntas en tercera persona para homogeneizar el registró del instrumento. Aplicada la corrección, se procedió a la aplicación definitiva del cuestionario a la muestra seleccionada.

2.7.2. Validez de consistencia interna

2.7.2.1. Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach permite determinar el grado de relación existente entre los ítems que conforman el instrumento y establecer si estos miden de manera consistente la misma variable. En este sentido, el coeficiente alfa de Cronbach facilita la comprobación del nivel de fiabilidad del cuestionario aplicado en la investigación. (Pérez, 2022). En términos metodológicos, el coeficiente de Alpha de Cronbach da evidencia empírica de que el instrumento diseñado o adaptado es confiable para la

población estudiada (Toro y Peña, 2022). No se realizó prueba piloto debido al filtro de confidencialidad de la organización.

Tabla 2

Confiabilidad y rangos de Alfa de Cronbach

Alpha de Cronbach	Consistencia interna
$\alpha > 0,9$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Buena
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

Nota. Interpretación del grado de consistencia interna de los ítems de un instrumento. Fuente: Aguilar (2025).

Tabla 3

Alfa de Cronbach calculado

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,715	15

Nota. Valor de Alfa de Cronbach calculado

Una vez aplicado el cuestionario diseñado en la COAC Ambato, el coeficiente alfa de Cronbach calculado es de 0,715 para un total de 15 ítems. Este resultado indica un nivel de consistencia interna es aceptable.

2.8. Hipótesis

La hipótesis constituye planteamientos provisionales que permiten establecer la posible relación entre dos o mas variables y orientan el proceso de comprobación dentro de una investigación (Lugo et al., 2022). En el presente estudio, la hipótesis fue planteada con el propósito de identificar si el salario emocional influye en la intención de permanencia del talento humano no familiar de la COAC Ambato.

2.8.1. Hipótesis nula

Es la negación de la hipótesis de investigaciones utilidad consiste en verificar si dicha investigación se puede realizar (Lugo et al. 2022).

(H_0): El salario emocional no influye en la permanencia del talento humano no familiar de la COAC Ambato

2.8.2. Hipótesis alternativa

Consisten en proponer otra solución al problema que no sea contradictoria con el marco teórico. Complementan la hipótesis de investigación (Lugo et at., 2022).

(H_1): El salario emocional si influye en la permanencia del talento humano no familiar de la COAC Ambato.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis y discusión de resultados

3.1.1. Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores no familiares de la COAC Ambato Ltda., el análisis se organiza conforme las variables de la investigación, exponiendo en primer lugar los hallazgos relacionados con el salario emocional y posteriormente los correspondientes a la retención del talento humano no familiar. Estos resultados se contrastan empíricamente en la sección de discusión de resultados y finalmente sirven de base para la verificación de hipótesis.

BLOQUE 1: SALARIO EMOCIONAL

1. **En la COAC Ambato existen oportunidades que favorecen el desarrollo personal y profesional.**

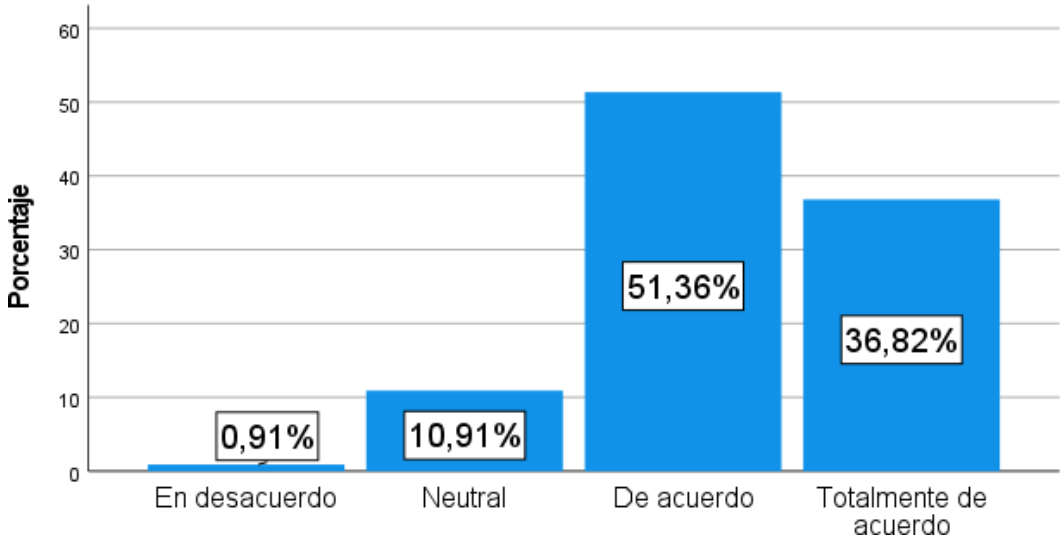
Tabla 4

Oportunidades que favorecen el desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	,9	,9	,9
	Neutral	24	10,9	10,9	11,8
	De acuerdo	113	51,4	51,4	63,2
	Totalmente de acuerdo	81	36,8	36,8	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 1

Oportunidades que favorecen el desarrollo



Análisis e Interpretación de Resultados

La tabla 4 muestra que de los 220 colaboradores participantes en la presente investigación y que constituyen el 100%, el 51,36 están de acuerdo en que la COAC Ambato existen oportunidades que favorecen el desarrollo personal y profesional; el 36,82% están totalmente de acuerdo, sumando un 88,18% de respuestas positivas. Solo el 10,91% se ubicó en una posición neutral y únicamente el 0,91% expresó estar en desacuerdo.

En la COAC Ambato existen oportunidades que favorecen el desarrollo personal y profesional así lo demuestran los resultados obtenidos que evidencian una distribución fuertemente concentrada en los niveles de acuerdo con porcentaje muy bajos de desacuerdo y neutralidad; al respecto Meyer y Marriaga (2026) sostienen que las oportunidades de desarrollo es un elemento clave que fortalecen la motivación y compromiso del trabajador.

2. **Las capacitaciones que recibe fortalecen sus conocimientos y habilidades dentro de la institución.**

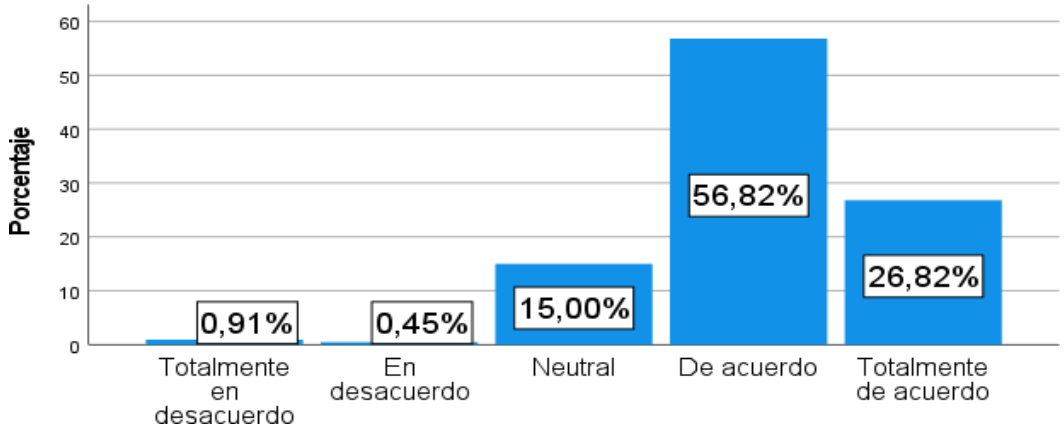
Tabla 5

La capacitación fortalece sus conocimientos y habilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	,9	,9	,9
	En desacuerdo	1	,5	,5	1,4
	Neutral	33	15,0	15,0	16,4
	De acuerdo	125	56,8	56,8	73,2
	Totalmente de acuerdo	59	26,8	26,8	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 2

Capacitación fortalece sus conocimientos y habilidades



Análisis e Interpretación de Resultados

El 52,82% de los colaboradores encuestados manifestó estar de acuerdo en que las capacitaciones que reciben fortalecen sus conocimientos y habilidades dentro de la organización y el 26,82% están totalmente de acuerdo, sumando un 73,64% de respuestas positivas. Solamente el 15% se ubicó en la opción neutral mientras que las

respuestas negativas fueron mínimas: 0,91% totalmente en desacuerdo y 0,45% en desacuerdo. Los resultados revelan que los contenidos formativos de la COAC Ambato se perciben como pertinentes para el desarrollo profesional del personal no familiar. Lozano (2024) respalda este dato al señalar que la capacitación continua mejora los resultados en el puesto de trabajo.

3. La jornada laboral permite mantener un equilibrio adecuado entre la vida personal y vida laboral.

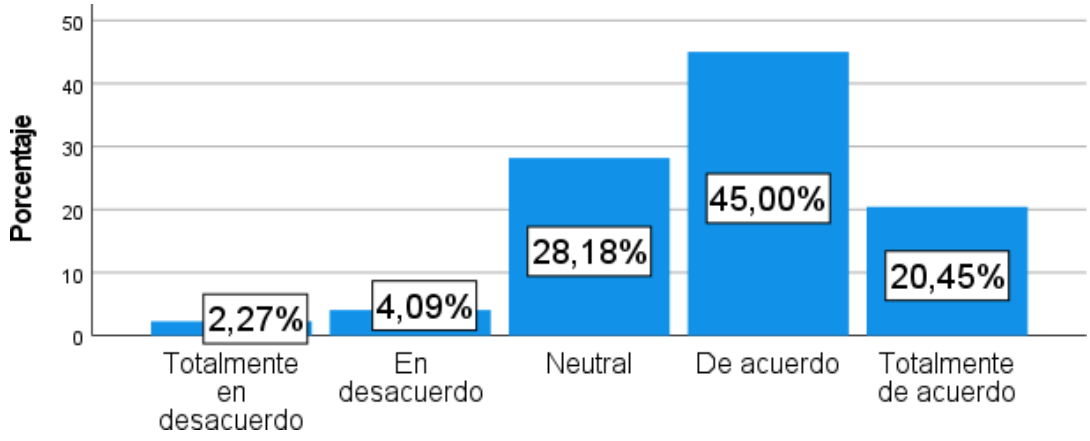
Tabla 6

La jornada laboral permite mantener equilibrio personal y laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	2,3	2,3	2,3
	En desacuerdo	9	4,1	4,1	6,4
	Neutral	62	28,2	28,2	34,5
	De acuerdo	99	45,0	45,0	79,5
	Totalmente de acuerdo	45	20,5	20,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 3

La jornada laboral permite mantener equilibrio personal y laboral



Análisis e Interpretación de Resultados

La tabla 6 evidenció que el 45,0% de los colaboradores no familiares encuestados consideran que la jornada laboral les permite mantener un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral, el 20,45% totalmente de acuerdo, sumando un 65,45% de respuestas positivas. Un 28,18% seleccionó la opción neutral mientras que el 4,09% indicó estar en desacuerdo y el 2,27% totalmente en desacuerdo, alcanzando un 6,36% de respuestas negativas acumuladas.

Los resultados obtenidos reflejan que, aunque predomina una percepción favorable respecto al equilibrio entre la vida personal y laboral, todavía existe un grupo de colaboradores que mantiene una percepción neutral y otro porcentaje menor que presenta informidad sobre este aspecto. Meyer y Marriaga (2026), señalan que estas diferencias pueden relacionarse con la carga laboral, las funciones desempeñadas y las condiciones organizacionales presentes en cada área, generando percepciones distintas dentro de una misma institución.

4. La COAC Ambato ofrece flexibilidad cuando se requiere permisos o ajustes en el horario.

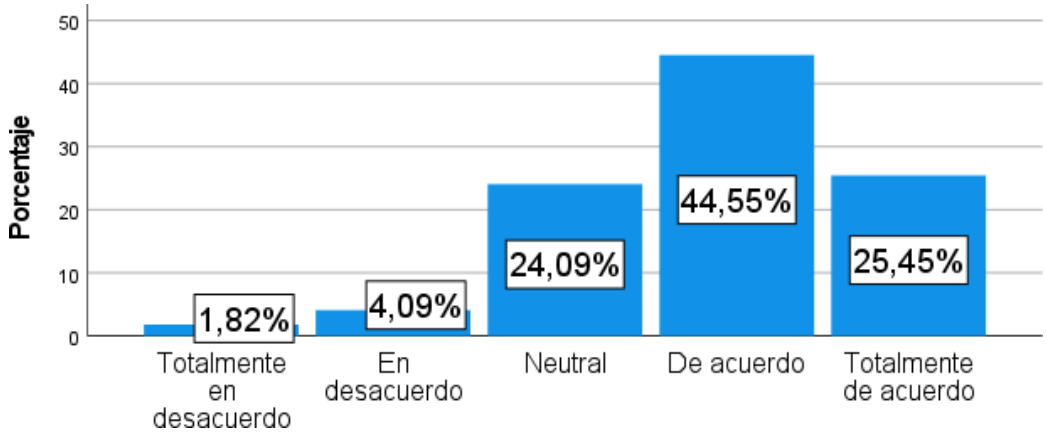
Tabla 7

La COAC Ambato es flexibilidad en premisos o ajustes en el horario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	9	4,1	4,1	5,9
	Neutral	53	24,1	24,1	30,0
	De acuerdo	98	44,5	44,5	74,5
	Totalmente de acuerdo	56	25,5	25,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 4

La COAC Ambato es flexible con permisos en horarios de trabajo



Análisis e Interpretación de Resultados

El 44,55% de la muestra participante manifestó estar de acuerdo en que la COAC Ambato ofrece flexibilidad cuando requiero permisos o ajustes en mi horario; el 25,45% está totalmente de acuerdo, sumando un 70,0% de respuestas positivas. Un 24,09% se ubicó en la opción neutral mientras que el 4,09% indicó estar en desacuerdo y el 1,82% totalmente en desacuerdo, alcanzando un 5,91% de respuestas negativas acumuladas, Aunque predomina una percepción favorable, el grupo neutral sugiere que esta flexibilidad no se experimenta de manera uniforme en todas las agencias o sucursales. De la Cruz (2023) confirma que la flexibilidad ene permisos y horarios es un componente central del salario emocional y contribuye directamente al equilibrio vida-trabajo.

5. El desempeño y logros laborales son reconocidos de manera adecuada

Tabla 8

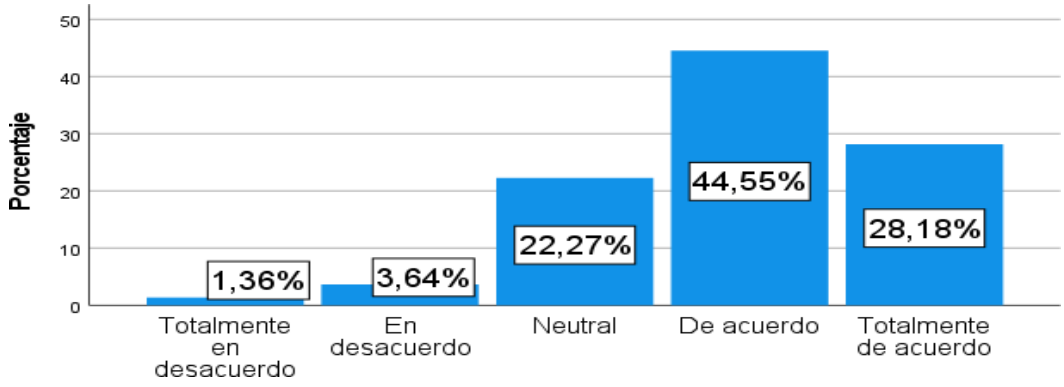
El desempeño es reconocido adecuadamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,4	1,4	1,4

En desacuerdo	8	3,6	3,6	5,0
Neutral	49	22,3	22,3	27,3
De acuerdo	98	44,5	44,5	71,8
Totalmente de acuerdo	62	28,2	28,2	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 5

Mi desempeño es reconocido adecuadamente



Análisis e Interpretación de Resultados

En relación con el reconocimiento adecuado del desempeño y los logros laborales, el 44,55% de los participantes manifestó estar de acuerdo y el 28,18% está totalmente de acuerdo, lo que representa un 72,73% de valoraciones positivas. Por su parte, el 22,27% se ubicó en una posición neutral, mientras que el 3,64% indicó estar en desacuerdo y el 1,36% totalmente en desacuerdo, acumulando un 5% de respuestas negativas. En conjunto, los resultados muestran una percepción predominantemente favorable respecto al reconocimiento laboral, aunque persiste un segmento intermedio considerable que no expresa una postura definida.

Los resultados muestran en términos generales, que los colaboradores no familiares de la COAC Ambato consideran que el desempeño y logros laborales si son reconocidos de manera adecuada lo cual constituye un factor importante del salario emocional. Esta

percepción positiva de reconocimiento favorece la satisfacción, el compromiso y el deseo de permanecer en la organización. Al respecto Avilés-Peralta, (2024) señala que el reconocimiento al desempleo laboral mejora el clima organizacional, fortalecen la satisfacción y se convierte en una herramienta de motivación y retención con bajo costo económico pero alto impacto emocional.

No obstante, la presencia de respuestas neutras en menor porcentaje y un pequeño porcentaje en desacuerdo, sugiere que le reconocimiento no se percibe de forma uniforme, posiblemente porque existen áreas o situaciones donde los logros de los colaboradores no se destacan con la misma claridad y en la misma medida con relación a los otros que si se los destaca.

6. El ambiente laboral promueve relaciones basadas en el respeto y la colaboración.

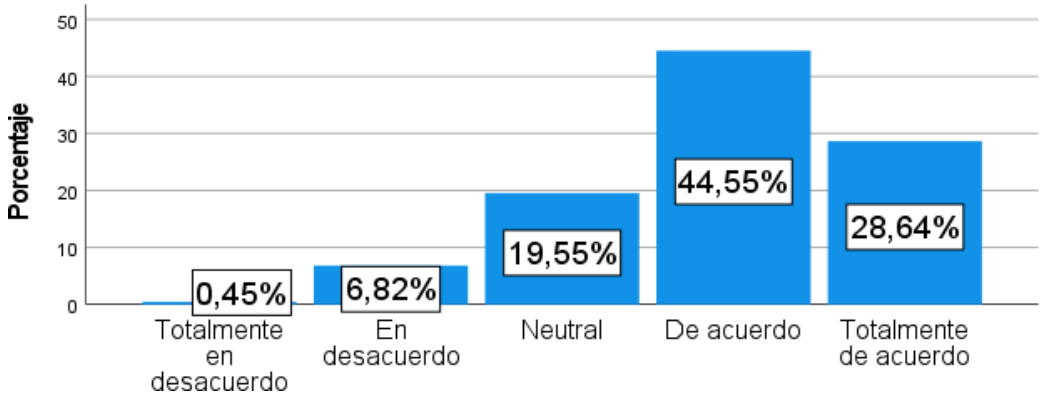
Tabla 9

El ambiente laboral promueve relaciones respetuosas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,5	,5	,5
	En desacuerdo	15	6,8	6,8	7,3
	Neutral	43	19,5	19,5	26,8
	De acuerdo	98	44,5	44,5	71,4
	Totalmente de acuerdo	63	28,6	28,6	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 6

El ambiente laboral promueve relaciones respetuosas



Análisis e Interpretación de Resultados

El 44,55% de los colaboradores de la COAC Ambato están de acuerdo, que el ambiente laboral promueve relaciones basadas en el respeto y la colaboración y el 28,64% totalmente de acuerdo. Sumando un 73,19% de respuestas positivas. Un 19,55% se ubicó en la opción neutral, mientras que el 6,82% manifestó estar en desacuerdo y el 0,45% totalmente en desacuerdo, alcanzando un 7,27% de respuestas negativas acumuladas.

Los resultados reflejan que los colaboradores perciben un ambiente caracterizado por relaciones respetuosas y colaborativas; sin embargo, aún se identifica un grupo reducido con una percepción menos favorable. Campos y Pinglo (2025) señalan que las condiciones del entorno laboral mantienen relación con el bienestar psicología y con la disposición de los trabajadores para permanecer dentro de la organización.

7. Dispone de autonomía para organizar y ejecutar las tareas diarias.

Tabla 10

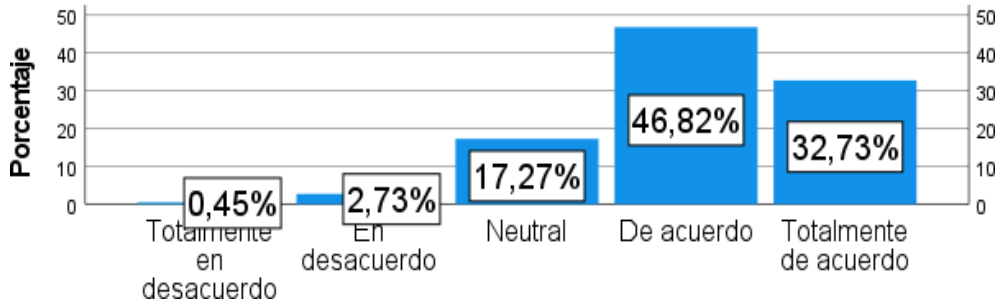
Autonomía para organizar y ejecutar tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,5	,5	,5

	En desacuerdo	6	2,7	2,7	3,2
	Neutral	38	17,3	17,3	20,5
	De acuerdo	103	46,8	46,8	67,3
	Totalmente de acuerdo	72	32,7	32,7	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 7

Autonomía para organizar y ejecutar tareas



Análisis e Interpretación de Resultados

El 46,82% de los colaboradores están afirman que, de acuerdo en disponer de autonomía para organizar y ejecutar mis tareas diarias, el 32,73% están totalmente de acuerdo, sumando un 79,55% de respuestas positivas. Un 17,27% se ubicó en la opción neutral mientras que solo el 2,73% manifestó estar en desacuerdo y el 0,45% totalmente en desacuerdo, alcanzando apenas un 3,18% de respuestas negativas acumuladas.

Los resultados muestran que los colaboradores no familiares de la COAC Ambato, si disponen de autonomía para organizar y ejecutar las tareas diarias evidenciado en una alta concentración de niveles de acuerdo; desde la perspectiva teórica, la autonomía laboral se considera un componente central del salario emocional y un factor protector frente a la desmotivación y la rotación. Campos y Pinglo (2025) señala que la autonomía, es valorada cada vez más, por los empleados porque fomentan entornos autónomos, fortaleciendo el compromiso y la retención del talento humano.

8. El trabajo resulta interesante y siente control sobre los resultados que se obtiene.

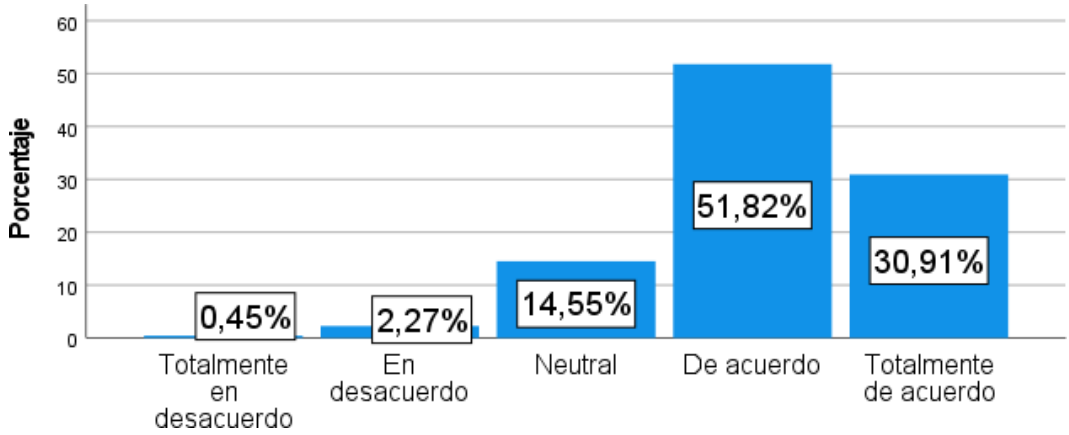
Tabla 11

El trabajo es interesante tiene control sobre los resultados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,5	,5	,5
	En desacuerdo	5	2,3	2,3	2,7
	Neutral	32	14,5	14,5	17,3
	De acuerdo	114	51,8	51,8	69,1
	Totalmente de acuerdo	68	30,9	30,9	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 8

El trabajo es interesante tiene control sobre los resultados



Análisis e Interpretación de Resultados

El 51,82% de los colaboradores de la COAC Ambato participante en la presente investigación se ubicaron en la opción de acuerdo con que el trabajo resulta interesante y siente control sobre los resultados que se obtiene y el 30,91% están totalmente de acuerdo, lo que representa un 82,73% de respuestas positivas. Un 14,45% se declaró

neutral mientras que solo el 2,27% indicó estar en desacuerdo y el 0,45% están totalmente en desacuerdo, acumulando apenas un 2,72% de percepciones negativas.

Para los colaboradores no familiares de la COAC Ambato, el trabajo resulta interesante y sienten control sobre los resultados que obtienen. Esta percepción se refleja en una amplia mayoría que declara desempeñar un trabajo significativo frente a una minoría que no comparte esta visión. Al respecto, Gaspar-Castro (2021) señala que, el compromiso surge cuando las personas se sienten autónomas, competentes y orientadas a metas comunes. En tal sentido, los resultados consolidan estas condiciones de interés y control como un componente relevante del salario emocional.

BLOQUE 2: RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

9. Tiene la intención de continuar trabajando en la COAC Ambato en los próximos años.

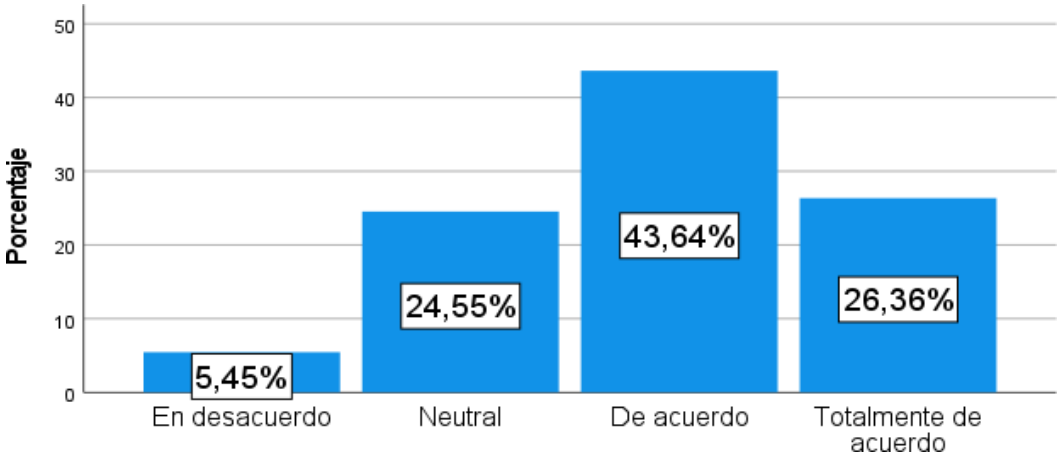
Tabla 12

Tiene intención de continuar trabajando

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	5,5	5,5	5,5
	Neutral	54	24,5	24,5	30,0
	De acuerdo	96	43,6	43,6	73,6
	Totalmente de acuerdo	58	26,4	26,4	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 9

Tiene intención de continuar trabajando



Análisis e Interpretación de Resultados

El 43,64% de los colaboradores participantes en la investigación, afirman estar de acuerdo con tener la intención de continuar trabajando en la COAC Ambato en los próximos años y el 26,36% en totalmente de acuerdo, sumando 70% de respuestas positivas respecto a su intención de permanencia. Un 24,55% marcó la opción neutral mientras que el 5,45% indicó estar en desacuerdo sin registrar respuestas en totalmente en desacuerdo.

Los datos muestran que existe una percepción favorable hacia la permanencia laboral; sin embargo, también se observa un grupo de colaboradores que todavía no mantiene una posición completamente definida. Bellido (2021), a partir del planteamiento de Meyer y Allen, menciona que este comportamiento puede presentarse cuando la permanencia se relaciona con factores de estabilidad y continuidad laboral, más que con un vínculo emocional hacia la institución. Frente a ello, resulta importante fortalecer estrategias orientadas al reconocimiento y bienestar del talento humano.

10. Si tuviera la posibilidad de elegir libremente, preferiría seguir trabajando en esta institución

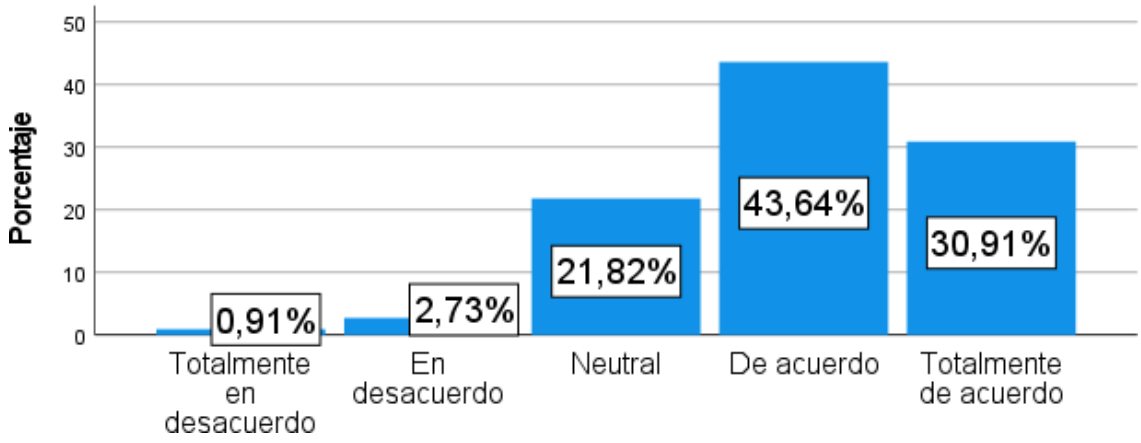
Tabla 13

Preferencia por continuar trabajando en esta institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	,9	,9	,9
	En desacuerdo	6	2,7	2,7	3,6
	Neutral	48	21,8	21,8	25,5
	De acuerdo	96	43,6	43,6	69,1
	Totalmente de acuerdo	68	30,9	30,9	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 10

Preferencia por continuar trabajando en esta institución



Análisis e Interpretación de Resultados

El 43,64% de los colaboradores se ubicaron en la opción de acuerdo con tener la posibilidad de elegir libremente y que preferiría seguir trabajando en esta institución y el 30,91% se ubican en la opción en totalmente de acuerdo, sumando un 74,55% de respuestas positivas. Un 21,82% se declaró neutral mientras que el 2,73% señaló estar en desacuerdo y el 0,9% totalmente en desacuerdo, acumulando solo el 3,6% de respuestas negativas.

Esta distribución evidencia una mayoría de colaboradores no familiares de la COAC Ambato, que, si tuvieran la posibilidad de elegir libremente, prefieren seguir trabajando en la institución, lo que revela un nivel elevado de adhesión voluntaria hacia la organización y no solo una permanencia por necesidad o falta de alternativas. Esta inclinación para permanecer se asocia con el compromiso efectivo y normativo, donde el trabajador se siente identificado con la organización y percibe que este le ofrece beneficios emocionales como buen ambiente, reconocimiento, oportunidades de crecimiento que hacen deseable seguir formando parte de ella dice (Barboza et al., 2025).

11. Con frecuencia considera la posibilidad de renunciar a su puesto actual.

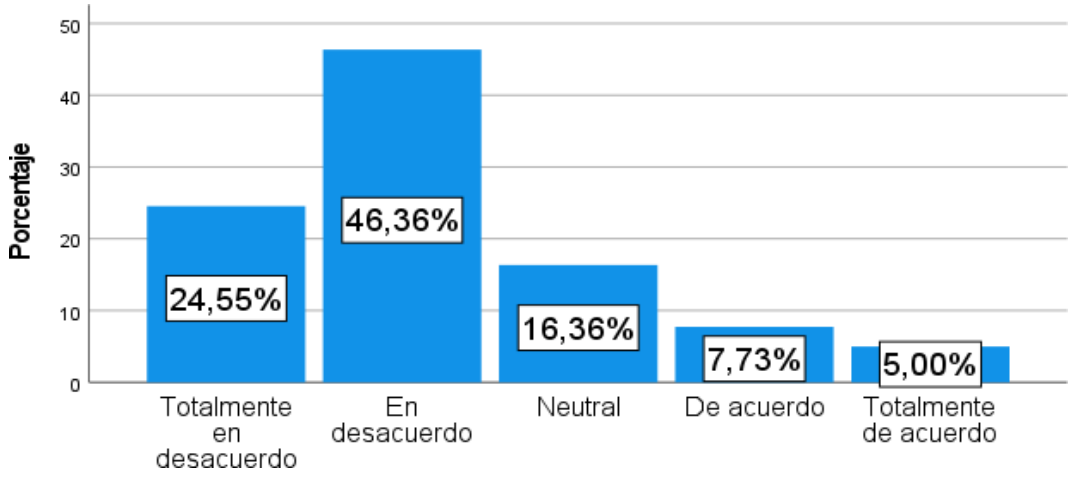
Tabla 14

Frecuentemente considera la posibilidad de renunciar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	54	24,5	24,5	24,5
	En desacuerdo	102	46,4	46,4	70,9
	Neutral	36	16,4	16,4	87,3
	De acuerdo	17	7,7	7,7	95,0
	Totalmente de acuerdo	11	5,0	5,0	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 11

Frecuentemente considera la posibilidad de renunciar



Análisis e Interpretación de Resultados

El 24,55% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo con la posibilidad de renunciar a su puesto, el 46,36% están en desacuerdo, sumando un 70,91% que declara no considerar con frecuencia la renuncia. Un 16,36% se ubicó en la opción neutral mientras que el 7,73% marcó de acuerdo y el 5% totalmente de acuerdo, acumulando un 12,73% de respuestas que si reconocen pensar con frecuencia en dejar el puesto.

Estos resultados muestran que una mayoría de colaboradores no familiares de la COAC Ambato, no consideran la posibilidad de renunciar a su puesto actual lo que sugiere la presencia de condiciones laborales y emocionales suficientemente satisfactorias como para sostener su permanencia; Rodríguez Briones (2021) sostiene que factores como mejores oportunidades internas, presencia de crecimiento, equilibrio vida-trabajo y salario emocional se encuentran entre las causas de permanencia laboral voluntaria.

12. Ha realizado o considerado la búsqueda de oportunidades laborales externas recientemente

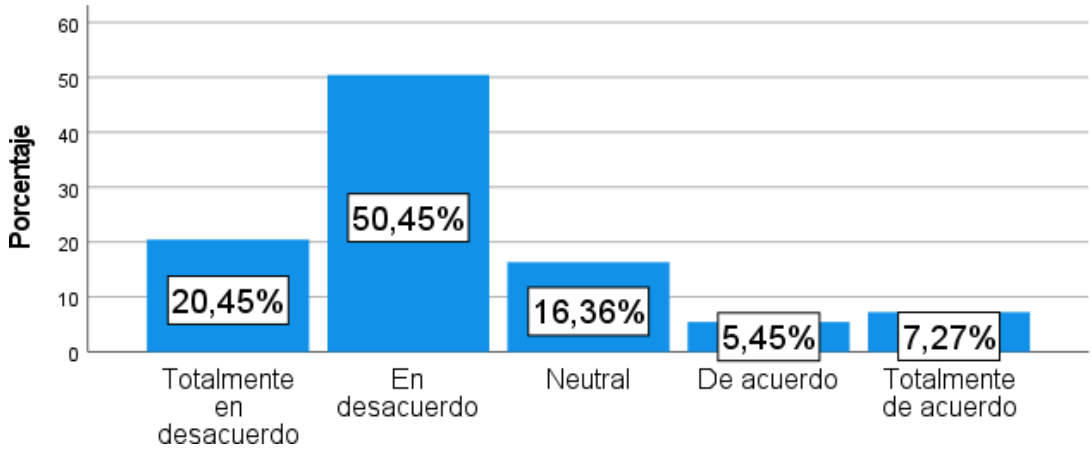
Tabla 15

Ha realizado búsqueda laboral externas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	45	20,5	20,5	20,5
	En desacuerdo	111	50,5	50,5	70,9
	Neutral	36	16,4	16,4	87,3
	De acuerdo	12	5,5	5,5	92,7
	Totalmente de acuerdo	16	7,3	7,3	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 12

Ha realizado búsqueda laboral externas



Análisis e Interpretación de Resultados

El 20,45% están totalmente en desacuerdo con haber buscado oportunidades laborales externas recientemente, el 50,45% en desacuerdo, es decir, el 70,90% afirma no haber buscado ni considerado activamente opciones laborales externas, Un 16,36% se situó en la opción neutral mientras que el 5,45% marcó estar de acuerdo y el 7,27% totalmente de acuerdo, sumando 12,72% que sí reconoce haber realizado o considerado recientemente una búsqueda externa.

Los colaboradores no familiares de la COAC Ambato, no han considerado la búsqueda de oportunidades laborales externas recientemente, lo que evidencia una posición de relativa estabilidad y no se encuentran de forma masiva explorando el mercado de otras oportunidades de trabajo. Al respecto, Navas-Soto et al. (2022) sostiene que la ausencia de búsqueda externa se interpreta como un indicador directo de vinculación positiva con la organización. Especialmente cuando coexisten con niveles aceptables de satisfacción, salario emocional y sentido de pertenencia.

13. Se siente orgulloso de formar parte de la COAC Ambato

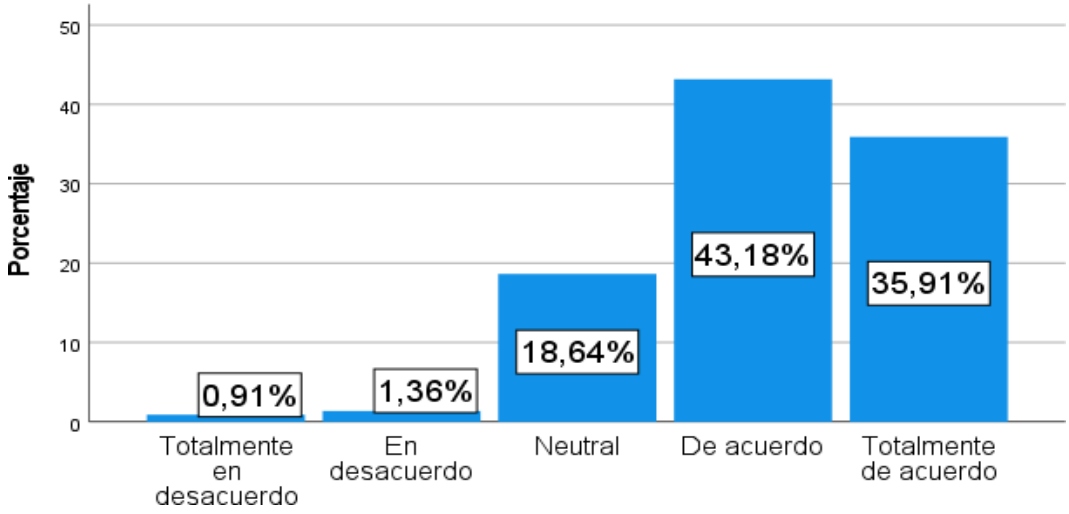
Tabla 16

Se siente orgulloso de ser parte de la COAC Ambato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	,9	,9	,9
	En desacuerdo	3	1,4	1,4	2,3
	Neutral	41	18,6	18,6	20,9
	De acuerdo	95	43,2	43,2	64,1
	Totalmente de acuerdo	79	35,9	35,9	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 13

Se siente orgulloso de ser parte de la COAC Ambato



Análisis e Interpretación de Resultados

De los 220 colaboradores no familiares y que constituyen el 100%, el 43,18% respondió estar de acuerdo con sentirse orgulloso de formar parte de la COAC Ambato y el 35,91% está totalmente de acuerdo, sumando un 79,09% de respuestas positivas. Un 18,64% se ubicó en la opción neutral, mientras que solo el 1,36% indicó estar el desacuerdo, el 0,91% está totalmente en descuerdo, alcanzando apenas un 2,27% de respuestas negativas acumuladas.

Los colaboradores no familiares se sienten orgullosos de formar parte de la COAC Ambato, lo que evidencia un fuerte sentido de identificación y pertenencia. Esta percepción se vincula con el compromiso afectivo descrito por Yoza et al. (2021) donde el trabajador desarrolla un vínculo emocional positivo con la organización y por tanto desea seguir formando parte de ella. En este marco, la alta proporción de respuestas positivas hacia el sentido de orgullo institucional constituye un recurso estratégico para la retención del talento humano no familiar.

14. Siente que los problemas de la institución también forman parte de su responsabilidad

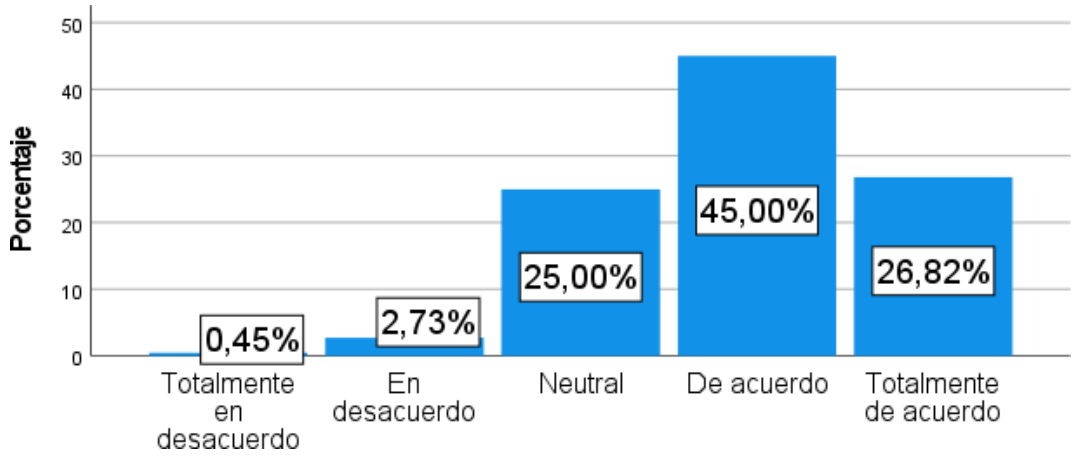
Tabla 17

Los problemas institucionales forman parte de su responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	0,5	0,5	0,5
	En desacuerdo	6	2,7	2,7	3,2
	Neutral	55	25,0	25,0	28,2
	De acuerdo	99	45,0	45,0	73,2
	Totalmente de acuerdo	59	26,8	26,8	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 14

Los problemas institucionales forman parte de su responsabilidad



Análisis e Interpretación de Resultados

Del 100% de participantes en la presente investigación, el 45% está de acuerdo con sentir que los problemas de la institución también forman parte de su responsabilidad; 26,82% están totalmente de acuerdo, sumando 71,82% de respuestas positivas; 25%

se muestra neutral mientras que el 2,73% está en desacuerdo y el 0,45% totalmente en desacuerdo sumando 3,18% de respuestas negativas acumuladas.

Los colaboradores no familiares de la COAC Ambato, sienten que los problemas de la institución también forman parte de su responsabilidad, lo que refleja un alto nivel de involucramiento más allá del cumplimiento mínimo de funciones; esta actitud se relaciona con el compromiso afectivo y normativo: los trabajadores se sienten parte de la organización, comparten sus objetivos y asumen una obligación moral de contribuir a su buen funcionamiento. Autores como Lotito (2023) señala que, cuando existe sentido de pertenencia, los colaboradores tienden a mostrar mayor responsabilidad.

15. En general, se siente satisfecho con su trabajo actual

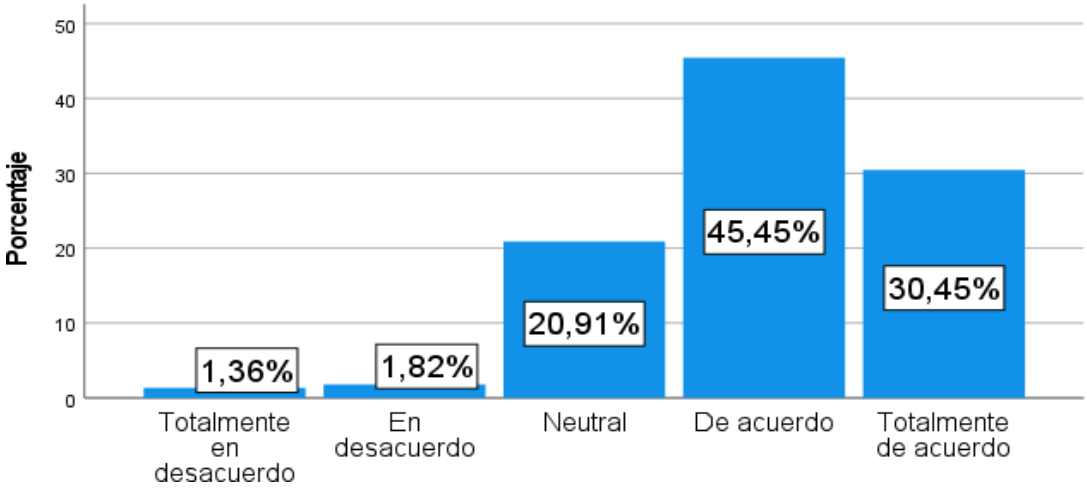
Tabla 18

Se siente satisfecho con su trabajo actual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	4	1,8	1,8	3,2
	Neutral	46	20,9	20,9	24,1
	De acuerdo	100	45,5	45,5	69,5
	Totalmente de acuerdo	67	30,5	30,5	100,0
	Total	220	100,0	100,0	

Gráfico 15

Se siente satisfecho con su trabajo actual



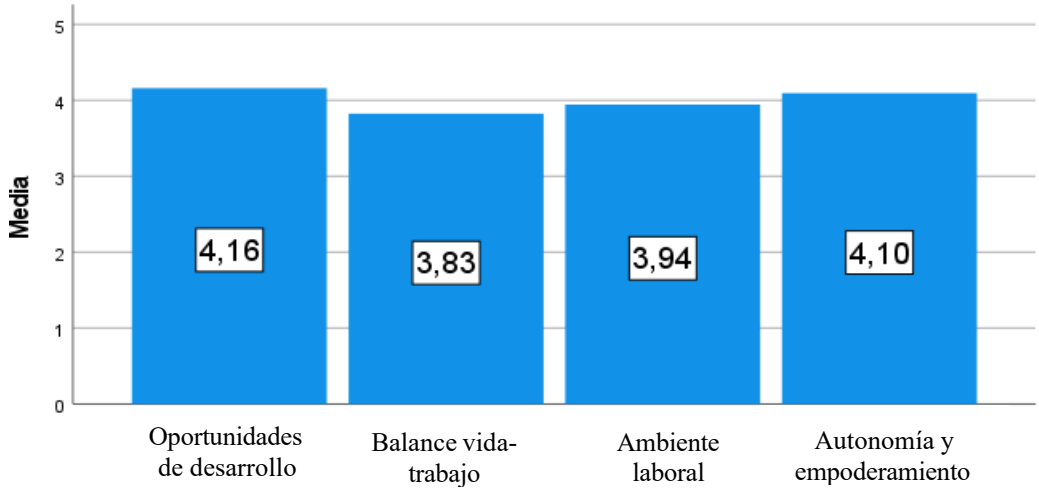
Análisis e Interpretación de Resultados

El 45,45% de los colaboradores no familiares de la COAC Ambato indican estar de acuerdo con sentirse satisfecho con su trabajo actual, el 30,45% está totalmente de acuerdo, sumando 75,9% de colaboradores que manifiestan sentirse satisfechos con su trabajo actual. En contraste el 1,36% está totalmente en desacuerdo y el 1,82% en desacuerdo alcanzando el 3,18% que expresan insatisfacción en su trabajo actual; mientras que un 20,91% se mantiene en una posición neutral.

Los colaboradores no familiares de la COAC Ambato, se sienten satisfechos con su trabajo actual; Barboza et al., (2025) señala que cuando los trabajadores perciben que la organización les brinda condiciones favorables y beneficios intangible, tienden a reportar alta satisfacción y a mostrar mayor intención de permanencia. En este contexto, los resultados obtenidos, sugieren que la COAC Ambato, ha logrado construir un entorno laboral valorado positivamente por la mayoría de su talento humano no familiar.

Gráfico 16

Categorías de la variable Salario emocional



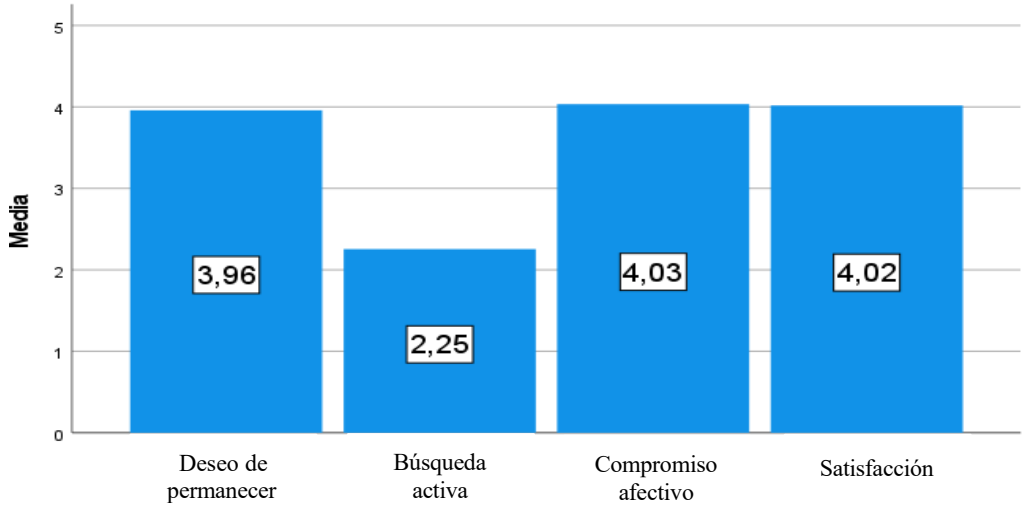
Análisis e interpretación de Resultados

El gráfico 15 muestra las medias de las cuatro categorías que conforman la variable salario emociona: oportunidades de desarrollo 4,16; autonomía y empoderamiento 4,10; ambiente laboral y cultura organizacional 3,94; y, balance vida trabajo 3,83; todas estas categorías medidas en una escala de 1 a 5. En términos comparativos, se aprecia que las dimensiones mejor valoradas son las oportunidades de desarrollo y la autonomía y empoderamiento, mientras que el balance vida-trabajo registra l media más baja, aunque aún dentro de un rango alto. A su vez, el ambiente laboral y la cultura organizacional se sitúa en un nivel intermedio cercano a 4, lo que refleja una percepción globalmente favorable de los componentes intangibles que integran el salario emocional en la institución.

En conjunto, estos resultados indican que los colaboradores consideran que la COAC Ambato les brinda, especialmente buenas posibilidades de crecimiento profesional y márgenes de autonomía para decidir sobre su trabajo, lo que fortalece su sensación de empoderamiento y su compromiso con la organización. Al mismo tiempo, la valoración positiva del ambiente laboral y de la cultura organizacional sugiere la presencia de un clima cooperativo y de una cultura basada en el respeto y la colaboración, pese a que el equilibrio vida-trabajo aparece relativamente menos robusto dentro del conjunto de dimensiones del salario emocional.

Gráfico 17

Categorías de variable retención del talento humano no familiar



Análisis e interpretación de Resultados

El gráfico 16 agrupa las categorías que conforman la variable retención del talento humano no familiar y presente sus medias en escala de 1 a 5. El análisis descriptivo se observa que la categoría deseo de permanecer puntúa 3,96; búsqueda activa 2,25; compromiso afectivo 4,03 y satisfacción 4,02. En términos comparativos, estos resultados sugieren que la retención del talento humano no familiar se apoya más en elementos positivos como la satisfacción, compromiso, orgullo que en la ausencia de alternativas externas.

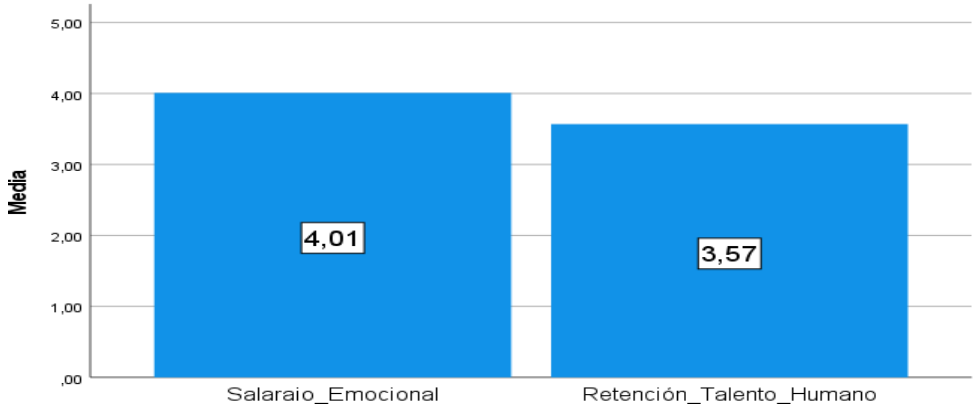
Los hallazgos obtenidos permiten observar que la COAC Ambato mantiene condiciones organizacionales que favorecen la permanencia de los colaboradores no familiares. Además, se evidencia que la intención de permanencia no se relaciona únicamente con aspectos contractuales, sino también con elementos vinculados al clima laboral, el reconocimiento institucional y el sentido de pertenencia desarrollado dentro de la organización.

A su vez, las puntuaciones más moderadas en los indicadores asociados a la rotación evidencian que, aunque no predomina una disposición al cambio de empleo, si persisten señales que deben ser atendidas para evitar posibles riesgos futuros de desvinculación. En este contexto, los hallazgos refuerzan la idea de que la retención

del personal no familiar en contextos cooperativos depende de la capacidad institucional para ofrecer experiencias laborales valoradas como justas, significativas y motivadoras. Por ello, resulta pertinente fortalecer de manera continua las políticas de reconocimiento, desarrollo profesional y equilibrio entre la vida personal y laboral, en tanto estas dimensiones pueden consolidar el vínculo del colaborador con la organización y sostener su permanencia en el mediano y largo plazo.

Gráfico 18

Medias de las variables de estudio



Análisis e interpretación de resultados

El gráfico 17 presenta las medias de las dos variables en un rango de 1 a 5: salario emocional alcanza una media de 4,01 mientras que la retención del talento humano registra una media de 3,57. En términos descriptivos se evidencia que los colaboradores no familiares de la COAC Ambato valoran de forma alta los componentes intangibles que conforman el salario emocional: oportunidades de desarrollo, autonomía, ambiente laboral, balance vida-trabajo; ubicándolos por encima del punto medio y más cerca del nivel de acuerdo.

Por su parte, la retención del talento humano se sitúa también en un rango favorable aunque con una media algo menor que el salario emocional, lo que indica una moderada intención de permanencia y estabilidad laboral entre los trabajadores no familiares de la COAC Ambato, lo que sugiere que los altos niveles de salario emocional percibidos por los colaboradores constituyen un factor relevante que

contribuye a sostener la retención del talento humano, coherente con la literatura que vincula positivamente el bienestar subjetivo, el clima laboral y el reconocimiento con la permanencia en la organización.

3.2 Verificación de hipótesis

3.2.1. Planteamiento de hipótesis específicas

- **Hipótesis nula: (H_0):** El salario emocional no influye en la permanencia del talento humano no familiar de la COAC Ambato.
- **Hipótesis alternativa: (H_1):** El salario emocional si influye en la permanencia del talento humano no familiar de la COAC Ambato.

3.2.2. Nivel de significancia

Nivel de intervalo de confianza: 99%
Nivel de significancia: 0,01
Regla de decisión: si p valor <0,01 se acepta la H_1 y se rechaza H_0

3.2.3 Determinación de normalidad de datos

La determinación de la normalidad de los datos se realiza para conocer si la distribución muestral puede considerarse aproximadamente normal y en función de ello, elegir correctamente los procedimientos estadísticos para el análisis y contraste de hipótesis. Las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnova o Shapiro-Wilk permiten comprobar si los datos provienen de una población que sigue una distribución normal, y dependiendo del resultado, escoger el método paramétrico para verificar la hipótesis planteada

Tabla 19

Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Salario Emocional	,110	220	,000	,933	220	,000
Retención Talento Humano	,127	220	,000	,956	220	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La verificación del supuesto de normalidad se realizó mediante las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para las variables salario emocional y retención del talento humano, con una muestra de 220 colaboradores. En ambos casos se obtuvieron valores de significancia de 0,000 inferiores a 0,01 por lo que se concluye que las distribuciones no son normales.

De acuerdo con Pineda (2025) cuando los datos no se ajustan a la distribución de normal resulta metodológicamente adecuado emplear procedimientos de estadística no paramétrica, que no exigen este supuesto y ofrecen resultados más robustos en este contexto; por lo que se utiliza la prueba de correlación Rho de Spearman.

La prueba de coeficiente Rho de Spearman según Apaza et al. (2022) ,permite identificar el sentido y el nivel de relación existente entre dos variables. Esta prueba suele emplearse cuando los datos no presentan una distribución normal, Los resultados del coeficiente varían entre -1 y +1; los valores evidencian una relación negativa y aquellos cercanos a 0 indican una asociación mínimo o inexistente entre las variables analizadas.

Tabla 20

Correlación Rho de Spearman: Salario Emocional

			Salario Emocional
Rho de Spearman	Salario Emocional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	220
	Retención Talento Humano	Coeficiente de correlación	,307**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	220

Tabla 21

Correlación Rho de Spearman: Retención Talento Humano

			Retención Talento Humano
Rho de Spearman	Salario Emocional	Coeficiente de correlación	,307**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	220
	Retención Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	220

La correlación Rho de Spearman entre salario emocional y retención del talento humano en una muestra de 220 colaboradores es de 0,307 con un valor de significancia bilateral de 0,000 por debajo del nivel de 0,001; por tanto, la relación es positiva y estadísticamente significativa, aunque de magnitud débil-moderada. Esto indica que mejores percepciones de salario emocional tales como oportunidades de desarrollo, ambiente laboral, autonomía y balance vida-trabajo, se asocian con una mayor disposición a permanecer en la COAC Ambato.

El resultado de la prueba Rho de Spearman permite aprobar la hipótesis alternativa planteada. En efecto, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,307 entre salario emocional y la intención de permanencia (retención del talento humano no familiar)

con un valor de significancia bilateral de 0,000 inferior a 0,01 lo que indica una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables.
En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa H1: el salario emocional si influye en la permanencia del talento humano no familiar de la COAC Ambato, y se rechaza la hipótesis nula.

3.3. Discusión de Resultados

El análisis descriptivo del cuestionario aplicado, evidencia niveles altos de salario emocional entre los colaboradores no familiares de la COAC Ambato: se observa medias elevadas en oportunidades de desarrollo, autonomía y empoderamiento, lo que demuestra que los trabajadores perciben posibilidades de crecimiento profesional, participación en la toma de decisiones y confianza en el desempeño de sus funciones.

De igual manera el ambiente laboral y cultura organizacional alcanzó una valoración positiva, mientras que el balance vida-trabajo presento, la media más baja, aunque todavía dentro de una percepción de acuerdo. Estos resultados coinciden con el estudio de Martínez et al. (2024) que señalan al salario emocional integra beneficios intangibles como reconocimiento, desarrollo profesional, flexibilidad y clima laboral, elementos que fortalecen el bienestar y la motivación del talento humano.

En la variable retención del talento humano no familiar ,las dimensiones, compromiso afectivo y satisfacción laboral reflejan que varios colaboradores mantienen identificación con la cooperativa y valoran de forma positiva su entorno de trabajo. Del mismo modo, el deseo de permanencia presento una medida de 3,96, resultado que permite observar disposición para continuar dentro de la institución y estabilidad en el ámbito laboral. Estos resultados coinciden Avilés (2024), quien sostiene que el salario emocional influye en el compromiso organizacional y en el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Por otra parte, la dimensión búsqueda activa alcanzó una medida de 2,25. Aunque el resultado se encuentra por debajo de la media de la escala. Todavía se identifica un

grupo de colaboradores que muestran interés por conocer otras oportunidades laborales fuera de la organización.

Esta situación podría relacionarse por percepciones de desigualdad, pocas oportunidades de crecimiento o inconformidad respecto al reconocimiento institucional, especialmente cuando existen diferencias entre colaboradores familiares y no familiares. En consecuencia, pese a que predominan percepciones favorables relacionadas con la satisfacción y el compromiso laboral, todavía se presentan factores que podrían influir en la permanencia de los colaboradores a largo plazo.

Estos resultados son consistentes con el trabajo de Vásquez Pinglo (2025) que han demostrado que el salario y el bienestar emocionales se asocian positivamente con la permanencia y la reducción de la rotación de personal, concluyendo que mejorar el salario emocional incrementa significativamente la probabilidad de que los colaboradores permanezcan en la organización.

Desde el análisis inferencial, la prueba de normalidad evidenció que las variables salario emocional y la retención del talento humano no presentan distribución normal por lo que se optó por utilizar el coeficiente Rho de Spearman. El coeficiente obtenido (ρ= 0,307; p=0,000) evidencia una relación positiva y estadísticamente significativa, de magnitud débil moderada, entre salario emocional y la intención de permanencia. Esto significa que, a medida que los colaboradores perciben mayores niveles del salario emocional, también incrementa su disposición a permanecer en la organización. Sin embargo, la fuerza de la correlación indica que el salario emocional, no constituye el único factor que influye en la retención del talento humano no familiar.

Los hallazgos obtenidos coinciden con Vásquez Pinglo (2025),quien identifico relaciones positivas entre salario emocional y permanencia laboral, destacando el impacto de las oportunidades de desarrollo, el equilibrio vida- trabajo y el clima laboral sobre la retención del talento humano. Sin embargo, los resultados de la presente investigación también evidencian aspectos que no se ajustan completamente a la teoría, debido a que la existencia de búsqueda activa de empleo revela que algunos

colaboradores, pese a sentirse relativamente satisfechos, consideran alternativas laborales externas. Esta situación puede generar disminución en compromiso o menor productividad y desmotivación laboral.

Finalmente, los resultados obtenidos permiten identificar que en la COAC Ambato existe una percepción favorable respecto al salario emocional y una tendencia positiva hacia la retención del talento humano no familiar. No obstante, todavía se evidencian ciertos factores que generan inconformidad en algunos colaboradores, principalmente en aspectos relacionados con el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y la percepción de equidad dentro de la organización.

Frente a ello, la cooperativa requiere fortalecer estrategias vinculadas al desarrollo profesional, reconocimiento institucional y equilibrio laboral, con el propósito de disminuir el interés por buscar oportunidades externas y favorecer la permanencia del talento humano dentro de la institución.

3.3 Limitaciones de la investigación

La primera limitación relevante del estudio se vincula con el uso del muestreo por conveniencia. La COAC Ambato cuenta con 22 agenticas a nivel nacional y alrededor de 460 colaboradores distribuidos en distintas provincias siendo la matriz en Tungurahua. Lo que hizo inviable la implementación de un muestreo aleatorio estricto por razones logísticas y de acceso a los colaboradores no familiares. En este contexto, la muestra se conformó por 220 colaboradores no familiares de aquellas agencias a las que los investigadores pudieron acceder de forma directa, considerando únicamente quienes se encontraban presentes y aceptaron participar voluntariamente.

La segunda limitación radica en la ausencia de una prueba piloto del instrumento de recolección de datos; la política de confidencialidad de la cooperativa no permitió aplicar el cuestionario de manera previa, lo que restringió la posibilidad de ajustar ítems, evaluar tiempos de aplicación o detectar con anticipación posibles problemas de comprensión. A pesar de que se tomó como referencia un cuestionario basado en instrumentos previamente validados, se realizó una revisión de contenido por parte de

expertos que aprobaron el contenido del instrumento sugiriendo únicamente redactar las preguntas en tercera persona.

La magnitud del coeficiente de correlación entre salario emocional e intención de permanencia, si bien positiva y estadísticamente significativa, se sitúa en un rango de intensidad débil-moderado, por lo que sus resultados deben interpretarse con cautela. Esto sugiere que el salario emocional explica únicamente una proporción limitada de la variabilidad en la intención de permanecer y que, de manera complementaria, intervienen otros factores tales como el contexto familiar y económico, que no fue considerado en el modelo y que podrían incidir de forma relevante en esta decisión.

3.4 Alcance de la investigación

El estudio se circunscribe a los colaboradores no familiares de la COAC Ambato, con una muestra de 220 trabajadores seleccionados por conveniencia entre las 22 agencias distribuidas a nivel nacional. El análisis se centró en la relación entre el salario emocional y la intención de permanencia durante el periodo en que se efectuó la recolección de datos, por lo que los hallazgos no se pretenden extrapolar a otras cooperativas del sistema financiero. Sin embargo, constituyen evidencia a otras cooperativas del sistema financiero. Sin embargo, constituyen evidencia empírica que puede servir referente para la gestión del talento humano no familiar y antecedente útil para investigaciones futuras en contextos organizacionales similares.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Se identificó que las principales estrategias del salario emocional analizadas son percibidas en niveles altos: oportunidades de desarrollo y la autonomía-empoderamiento, seguidas de un ambiente laboral y cultura organizacional positivos; y de un balance vida-trabajo bien valorado, forman parte de un conjunto consistente de beneficios emocionales reconocidos por la mayoría del talento humano no familiar de la COAC Ambato.

- Se determinó que los colaboradores no familiares de la COAC Ambato presentan niveles favorables de compromiso afectivo, satisfacción laboral y deseo de permanencia dentro de la institución. Sin embargo, la dimensión búsqueda activa evidencio, qué algunos colaboradores mantienen interés en explorar oportunidades laborales externas, situación que podría relacionarse con percepciones de desigualdad, limitaciones en las oportunidades de crecimiento o inconformidad respeto al reconocimiento institucional, aspectos que podrían afectar la permanencia laboral a largo plazo.

- Se estableció la relación entre las dimensiones del salario emocional y la intención de permanencia del talento humano no familiar en el contexto estudiado, la correlación obtenida entre salario emocional e intención de permanencia ($\rho = 0{,}307$; $p = 0{,}000$) muestra una relación positiva y estadísticamente significativa lo que permite concluir que mejores niveles de salario emocional se asocian con una mayor intención de permanencia del talento humano no familiar, en coherencia con investigaciones recientes, que han demostrado vínculos directos entre salario emocional y retención del personal en distintos contextos organizacionales.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la COAC Ambato, mantenga y consolide las estrategias de salario emocional bien valoradas tales como: oportunidades de desarrollo, autonomía y buen ambiente laboral, pero focalizando acciones específicas para fortalecer el balance vida-trabajo que es la dimensión más baja. En línea con la evidencia que señala que la flexibilidad, clima organizacional y desarrollo son los componentes de salario emocional más influyentes en la motivación y retención, la cooperativa podría diseñar un plan integral de salario emocional que incluya programas de desarrollo de carrera, mecanismos formales de empoderamiento en la gestión de tareas y medidas concretas de conciliación con seguimiento periódico de indicadores de clima organizacional y satisfacción laboral para asegurar su efectividad.

- Ante la existencia de colaboradores que muestran interés por oportunidades laborales externas, se recomienda fortalecer acciones dirigidas a la fidelización del talento humano familiar. Para ello, la institución puede promover mecanismos de reconocimiento, espacios de participación y actividades que permitan reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la cooperativa. Estas acciones deberían integrarse dentro de las políticas de gestión del talento humano, junto con los indicadores que permita dar seguimiento a sus resultados.

- Considerando la relación identificada entre el salario emocional y la intención de permanencia, resulta importante que la COAC Ambato continúe fortaleciendo aspectos relacionados con el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional, la flexibilidad laboral y el equilibrio entre vida personal y el trabajo. Además, se recomienda establecer procesos de evaluación periódica que permitan verificar el funcionamiento de las estrategias aplicadas y contribuir a la permanencia del personal no familiar en el mediano y el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, F. (2025). *Intervalos de confianza para el coeficiente alfa de Cronbach: aporte a la investigación pediátrica*. Obtenido de Acta Pediátrica: https://actapediatrica.org.mx/article/intervalos-de-confianza-para-el-coeficiente-alfa-de-cronbach-aportes-a-la-investigacion-pediatrica/

Aguilar, R., Quezada, H., Pérez, M., & Reigosa, A. (2025). Impacto de la flexibilidad laboral en la productividad y bienestar de empleados en empresas tecnológicas de Guayaquil. *universidad y Sociedad, 17*(1), 1-11. doi: e4909

Albornoz, E., Guzmán, M., Sidel, K., Chuga, J., González, J., & Herrera, J. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación.* Quito: Mawil.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18. doi:https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Andrea, P. (2021). Empresas de familia. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000200006&script=sci_arttext

Apaza, E., Cazorla, S., Condori, C., Arpasi, F., Figueroa, I., Viveros, W., & Quispe, J. (2022). La Correlación de Pearson o de Spearman en caracteres físicos y textiles de la fibra de alpacas. *Rev Inv Vet Perú*, 1-19. doi:https://doi.org/10.15381/rivep.v33i3.22908

Arias, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *Redhecs*, 9-28. Obtenido de file:///C:/Users/elyDownloads/Arias-Odn2023Investigacindocumental.pdf

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Manual de Armstrong sobre prácticas de gestión de recursos humanos.* New York: Kogan Page Publishers.

Aviles, Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica, 3*(1). doi:https://doi.org/10.58763/rc2024191

Aviles-Peralta, Y. (2024). Salario Emocional:más allá de la compensación tradicional. *Región Científica, 3*(1). doi:https://doi.org/10.58763/rc2024191

Barboza, P., Casanueva, G. R., Ramos, I., & Barboza, J. (2025). Gestión del talento humano, gestión humanista y gestión de las personas Perú. *Ciencia Latina*, 1-165. doi:https://doi.org/10.37811/cli_w1197

Basher, F., Rahman, B., Rezwana, R., & ahmed, F. (2025). The effect of organizational learning culture on employee retention: Evidence from job satisfaction. *Word Journal of Advanced Research and Reviews, 28*(3), 1591-1601. doi:https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.28.3.4242

Beaconforce. (octubre de 2022). *Cómo Toyota utiliza Beaconforce para añadir un toque humano a la productividad.* Obtenido de https://beaconforce.com/en/case-studies/how-toyota-uses-beaconforce-to-add-a-human-touch-to-productivity/

Bellido, E. (2021). *Relación y efecto del compromiso laboral en la intención de rotación* . Obtenido de Repositorio Universidad Católica del Perú: http://hdl.handle.net/20.500.12404/17810

Borja, C., & Puruncajas, C. (2025). *Influencia del employer branding en la retención del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.* Obtenido de Repositorio Universidad Técnica de Cotopaxi: https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c9b6f60e-9aea-4857-a457-5954d65025ef/content

Burga, R., Escalante, M., Vera, M., & Melloh, P. (2022). La investigación formativa como eje transversal en la formación docente. *Revista de la facultad de Ciencias de la Educación, 28*(2). doi:https://doi.org/10.33539/educacion.2022.v28n2.2650

Byung, H. (2022). *Capitalismo y pulsión de muerte.* Barcelona.

Cabrera, M. (agosto de 2025). *Salario emocinal y retención del talento humano de la empresa importadora Juan Cevallos IJC S. A.* Obtenido de Repositorio digital UTC: https://repositorio.utc.edu.ec/items/ef58b8a5-bea1-473e-b62a-d56182ca7dc7

Camacho, C. (2023). *Retos y Oportunidades al Desarrollo de Colombia.* Obtenido de Tendencias y desafíos en la Industria del Libro: un análisis de 2023 y perspectivas para 2024: https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2067

Campos, R., & Pinglo, M. (2025). Influencia del salario emocional en la retención del talento humano: Un caso de estudio en Cajamarca. *COODES, 13*(1), 1-14. Obtenido de http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v13n1/2310-340X-cod-13-01-e823.pdf

Cañizares, N., & Mazuera, M. (2023). *Relación entre el bienestar laboral y la retención del talento humano.* Medellin: 63. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/c5f86987-3013-4b8f-9096-484d169e5557/content

Carrier, J. (octubre de 2021). *El modelo de cultura de valores en competencia de Cameron y Quinn.* Obtenido de https://people-shift.com/articles/cameron-quinns-competing-values-culture-model/

Cherry, K. (2025). *Cómo la jerarquía de las necesidades de Maslow explica la motivación humana.* Obtenido de https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México D. F.: McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* México: McGraw Hill/Latinoamérica.

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del Talento Humano.* Mexico: Marcela Rocha.

Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.* Bogotá: ECOE Ediciones.

De la Cruz, S. C. (2023). *Salario emocional: estrategias y beneficios en las organizaciones.* Cartagena. Obtenido de https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/de00307b-de96-4a17-b657-abfafa93ca11/content

Denison, O. (agosto de 2022). *Introduction to the Denison Model*. Obtenido de https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2022/08/introduction-to-the-denison-model.pdf

Diaz, G. (2022). Encuestas para evaluar satisfacción con los cursos a distancia. *Scielo*.

Espinoza , A. (2022). Salario Emocional. *UACJ*. Obtenido de https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768

Espinoza, J., & Rodríguez, R. (2023). Modelo calidad, servicio, y satisfacción a partir de la percepción cliente dentro de las entidades financieras. *Revista de Investigación Ñeque, 6*(14), 84-103. doi: https://doi.org/10.33996/revistaneque.v6i14.109

Gaspar-Castro, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento, 6*(8), 318-329. doi:10.23857/pc.v6i8

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodología de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción. *ReciMund, 4*(3), 163-173. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Guillermo, T. (2024). Los programas de bienestar organizacional, su impacto en la felicidad laboral y organizacional. *Ciencia, Economía y Negocios, 7*(2), 5-14. doi:https://doi.org/10.22206/ceyn.2024.v8i1.3288

Guzmán, C., De la Cruz, M., Valdez-Durán, J., Li-Parra, L., & Melgarejo-Cabello, N. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina, 7*(2), 5565-5597. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741

Hardcopf, R., Liu, G., Shah, G., & Shah, R. (2021). Producción ajustada y desempeño operativo: La influencia de la cultura organizacional. *ELSEVIER*. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060

Heredia, M., & Narvaez, C. (2021). La importancia de la Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones. *Dialnet*.

Heredia, M., & Narváez, C. (2021). La importancia de la Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones. *Koinonia, 6*(12), 213-241. doi:https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288

Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodologia de la investigación: Las rutas cuantitativa,cualitativa y mixta .McGraw-Hill.*

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta.* Mexico: McGrawHill Education.

Herrera, D., Ríos, D., Díaz, C., & Salas, F. (2022). Elaboración y validación de cuestionario sobre la enseñanza y aprendizaje en educación remota. *Scielo, 48*. doi:https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248256217esp

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

Hidalgo, J. D., & Arizaga, F. J. (2022). *Medición de salario emocional y satisfacción laboral en el personal de una universidad de Quito.* Tesis de maestría,Universidad Internacional SEK, Repositorio institucional UISEK. Obtenido de https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/490

Intriago, J., & Zambrano, M. (15 de Marzo de 2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento de talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo,Ecuador. *Revista Espacios, 44*(03), 59-75. doi:10.48082/espacios-a23v44n03p05

Lira Rodríguez, M. (2025). Bienestar laboral una perspectiva en optimización de la prestación de servicios en las organizaciones. *Revista Biodanza & Humanismo, 3*(1), 162-171. Obtenido de https://revistabiohum.com/index.php/home/article/view/39

López, P. L. (2024). Población muestra y muestreo. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf

Lotito, F. (2023). La guerra por el talento: el gran desafío empresarial. *Dissertare. Revista de Investigación en Ciencias Sociales, 8*(2), 1-18. doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.13801253

Lozano, I. (2024). El impacto de la capacitación continua en la productividad laboral: Un enfoque desde la mejora del desempeño organizacional. *Impacto de la interdisciplinariedad en la construcción del conocimiento científico, 2*(2). doi: https://doi.org/10.70577/unnival.v2i3.44

Lugo, J., Flores, I., & Flores, R. (2022). La hipótesis: un vínculo para la investigación. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n4/e3.html

Madero Gómez, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración, 68*(1), 235-259. doi:https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416

Maldonado, D. (2023). Importancia de la Gestión del Talento Humano para optimar las organizaciones. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 5*(8). doi:https://doi.org/10.35381/gep.v5i8.49

Maldonado, N., & Santoyo, F. (2024). *Validez de contenido por juicio de expertos: Operación cuantitativa y cualitativa en la construcción de instrumentos de medición*.

Martínez, R., Martínez, D., & Martínez, J. (2024). Factores del salario emocional que impactan la retención de personal entre hombres y mujeres en el Área Metropolitana de Monterrey. *Lúmina, 24*(1), 1-23. doi:10.30554/lumina.v24.n1.4906.2023

Mendoza-Ocaña, C., Palacios-Gómez, L., & Gastañadui-Ibáñez, L. (2025). Cultura organizacional y modelo de gestión empresarial. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 7*(1), 45-58. doi:10.35381/gep.v7i1.236

Meyer, D., & Marriaga, R. (2026). Salario emocional: estrategia para la retención del personal en el sector comercial farmacéutico de Maracaibo. *CICAG, 23*(2), 137-162. doi: https://doi.org/10.36390/r0cdhk05

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 237-240. doi:https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Morán, D. I., & Bravo , M. O. (2022). Evolución del Concepto de Salario Emocional en los Países Iberoamericanos: Aplicaciones en Empresas Ecuatorianas. *Scientific*. doi:https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.7.26.14.256-276

Navas-Soto, M., García-Uribe, E., & Ramos-Rubio, P. (2022). Modelo Predictivo de Predisposición y Compromiso Organizacional. *Investigación Administrativa, 51*(130), 1-18. doi:https://doi.org/10.35426/iav51n130.02

Nickerson, C. (2025). *La Teoría Bifactorial de la Motivación e Higiene de Herzberg.* Obtenido de https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html

Pallaroso, R., Rendón, G., Carreño, r., & Muñoz, E. (2024). *Gestión del Talento Humano.* Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Pareja, A., Chiri, P., Ramírez, E., Segovia, C., & Sánchez, M. (2022). Gestión del talento humano y satisfacción laboral en personal administrativo. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar, 6*(4), 3057-3070. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2812

Pedraza, C. (2022). *Educación para la paz con perspectiva de género en la Colombia del siglo XXI. Diseño de una propuesta de formación integral, para la autonomía y empoderamiento de las mujeres y de las nuevas masculinidades.* Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Clara-Pedraza-2/publication/363456991_TESIS_DOCTORAL_Educacion_para_la_paz_con_perspectiva_de_genero_en_la_Colombia_del_siglo_XXI_Diseno_de_una_propuesta_de_formacion_integral_para_la_autonomia_y_empoderamiento_de_las_

Pérez, G. (2022). *GPL Research Consultores.* Obtenido de Coeficiente Alfa de Cronbach: ¿Qué es y para qué sirve el Alfa de Cronbach?: https://gplresearch.com/wp-content/uploads/2022/10/Que-es-y-para-que-sirve-el-Alfa-de-Cronbach-PDF.pdf

Pérez, J., Villagrán, J., & Escobedo, A. (2025). Estado del Arte de la Cultura Organizacional: Tendencias y Retos Actuales. *Ciencia Latina, 9*(1), 2968-2989. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16057

Pineda, J., Salazar, L., & Zaragoza, W. S. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *COMMERCIUM PLUS, 5*(1), 1-12. doi:https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638

Pineda, S. (2025). *Pruebas de Normalidad.* Obtenido de https://silvia-pineda.gitbook.io/estudio-y-depuracion-de-datos/tema-4-evaluacion-de-las-hipotesis-de-partida-para-el-analisis-de-datos/pruebas-de-normalidad

Poelmans, S. (2021). El Salario Emocional. *Unidad de conocimiento*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf

Press, E. (2021). *Empresas de Familia.* México: Granica S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=frC4EHMypLgC&oi=fnd&pg=PA154&dq=Empresa+familia&ots=7dfJh-viQJ&sig=CVdIrZ8RIv9mRVV47NwYw6bPibw&redir_esc=y#v=onepage&q=Empresa%20familia&f=false

Quintero, L. F., & Betancur, J. D. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional* (Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó ed.). Medellín, Colombia: Universidad Católica Luis Amigo. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/uta/176127?fs_q=salario__emocional__&prev=fs

Riquelme, C. R. (Junio de 2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista Científica en Ciencias Sociales, 5*(1), 67-72. doi:10.53732/rccsociales/05.01.2023.67

Roa, C. (2022). *Bienestar Laboral.* Obtenido de Repositorio Digital Fundación Universitaria de América: https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/06b574a6-42e3-4618-937b-668dec1e1c08/content

Rodríguez Briones, G. (2021). *Influencia de las actitudes laborales en la intención de rotación de los profesionales de la generación millennials de la ciudad de Guayaquil.* Obtenido de Repositorio Universidad Católica Santiago de Guayaquil: http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16474/1/T-UCSG-POS-MAE-346.pdf

Rodríguez, A. (2022). *Gestión del talento humano y la rotación de personal en la Empresa URBESUR S. A. C. - Arequipa 2021*. Obtenido de https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/10536

Rodríguez, D. (2021). *Sistema organizacional.* Chile: UC.

Rodríguez, L. M., & Roque, N. E. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, 2*(3), 23-35. doi:http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12

Roldán, T. P., & Zirufo, B. (2024). Gestión del talento humano: clave para potenciar la productividad laboral. *J. Manage. Hum. Resour, 2*(1), 34-45. doi:http://doi.org/10.5281/zenodo.15113230

Salazar, M. (2022). Clima laboral y desempeño de los trabajadores. *Revista de psicología y las organizaciones*, 58.

Sanchez, C. (2025). *Economía Creativa.* Obtenido de Explorando el balance vida trabajo en las mompreneur del norte de México: https://ciecpress.centro.edu.mx/ojs/index.php/CentroTI/article/view/761

Sandoval, M. (2025). El papel del Bienestar Organizacional en las Empresas: una revisión conceptual de la Literatura. *GECONTEC, 13*(2), 97-107. Obtenido de file:///C:/Users/elizabeth/Downloads/vol13_n2_pg97_107Sp%20(1).pdf

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Soto-Ontiveros, C., & Madero-Gómez, S. (2025). Impacto de la Autonomía en la Motivación y éxito de Carrera: Una perspectiva cualitativa. *Vinculatégica EFAN, 11*(5). doi:http://doi.org/10.29105/vtga11.5-1167

Suárez, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La cultura organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*(40), 145-156. Obtenido de https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1387/11-maria

Sylejmani, M., & Mesko, M. (2024). El papel de la cultura organizacional en la retención de empleados en las empresas kosovares. *Revista de Psicología Organizacional, 24*(3), 98-111. doi:https://doi.org/10.33423/jop.v24i3.7328

Taruchaín-Pozo, L., & Revelo-Oña, R. (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: Una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. *Digital Publisher CEIT, 8*(3), 749-756. doi:doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920

Toro, R., & Peña, M. (2022). Análisis Empírico del Coeficiente Alfa de Cronbach. *AIDEP*.

Vallejo, U. C. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100141&script=sci_arttext&tlng=pt

Vásquez, R., & Pinglo, M. (2025). Influencia del salario emocional en la retenicón del talento humano: Un caso de estudio en Cajamarca. *CODES, 13*(1), 1-14. Obtenido de https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/823

Vilchez, J. (2025). *Influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo, 2024.* Obtenido de Repositorio digital Universitario Católica Santo Toribio de Mogrovejo: https://repositorio.usat.edu.pe/server/api/core/bitstreams/59ce6191-0d74-431c-848e-d8bc2f94a0b6/content

Villegas, O. A., Soto, A., & Burbano, J. (2022). *Importancia del salario emocional para los trabajadores.* Colombia. Obtenido de https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/91d76dba-8265-4118-af9b-58e5916a6cb9/content

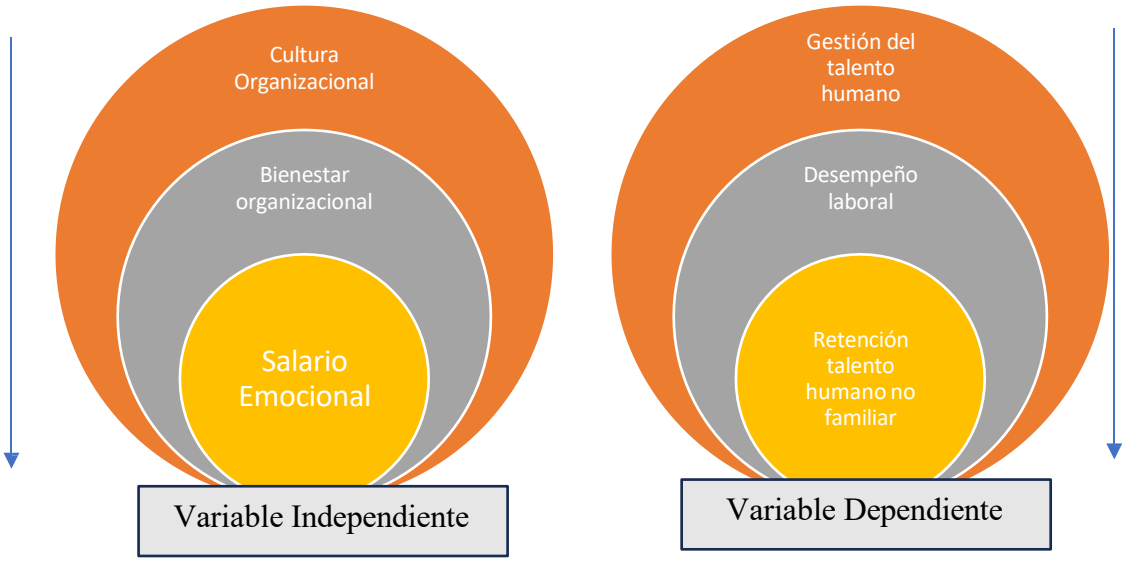
Viteri, L., & Franco, M. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *Revista Journal of Business Scienses, 4*(17), 30-44. doi:https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233

Yoza, X., Villafuerte, R., & Parrales, P. (2021). Crecimiento empresarial: Estrategia de Desarrollo del Mercado en el Sector MiPymes. *Revista Publicando, 8*(31), 82-95. doi:https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2236

ANEXOS

Anexo 1

Inclusión conceptual de variables



Anexo 2

Encuesta Aplicada a los colaboradores

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a los colaboradores de la COAC Ambato

Objetivo: Recolectar información que permita analizar las prácticas del salario emocional y su relación con la permanencia del talento humano no familiar en la COAC Ambato.

Nota: *La presente encuesta tiene fines académicos. Su participación es anónima y voluntaria. Se garantiza la* ***CONFIDENCIALIDAD*** *de la información, la cual será analizada de forma global y no será utilizada para otros fines.*

INSTRUCCIONES

- Lea cada enunciado cuidadosamente antes de responder.
- Seleccione la opción que mejor represente su opinión.
- Responda con sinceridad según su experiencia en la institución.

Escala de respuesta (Likert):

Utilice la siguiente escala para responder cada enunciado:

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

BLOQUE 1: SALARIO EMOCIONAL

1. En la COAC Ambato existen oportunidades que favorecen el desarrollo personal y profesional.

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

2. Las capacitaciones que recibe fortalecen sus conocimientos y habilidades dentro de la institución.

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

3. La jornada laboral le permite mantener un equilibrio adecuado entre su vida personal y su vida laboral.

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

4. La COAC Ambato ofrece flexibilidad cuando requiere permisos o ajustes en su horario.

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

5. Su desempeño y logros laborales son reconocidos de manera adecuada.

[ ] 1 Totalmente en desacuerdo
[ ] 2 En desacuerdo

[ ] 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
[ ] 4 De acuerdo
[ ] 5 Totalmente de acuerdo

6. El ambiente laboral promueve relaciones basadas en el respeto y la colaboración.

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

7. Dispone de autonomía para organizar y ejecutar sus tareas diarias.

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

8. Mi trabajo resulta interesante y siente control sobre los resultados que obtengo.

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

BLOQUE 2: RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

9. Tiene la intención de continuar trabajando en la COAC Ambato en los próximos años.

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

10. Si tuviera la posibilidad de elegir libremente, preferiría seguir trabajando en esta institución.

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

11. Con frecuencia considera la posibilidad de renunciar a su puesto actual.

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

12. Ha realizado o considerado la búsqueda de oportunidades laborales externas recientemente.

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

13. Se siente orgulloso de formar parte de la COAC Ambato.

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

14. Siente que los problemas de la institución también forman parte de su responsabilidad.

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

15. En general, se siente satisfecho con su trabajo actual

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

Anexo 3

Validación por expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO:

JUICIOS DE EXPERTOS

MÉTODO DE V DE AIKEN

Según Aiken (1985), el método de V de Aiken es una técnica utilizada en la estadística que permite evaluar la validez de ítems de un instrumento de medición, generalmente a través de un conjunto de expertos.

Asigne la puntuación de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tema de investigación: "El salario emocional y la retención del talento humano no familiar de la COAC Ambato"

Relevancia: El ítem es adecuado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

1	No es relevante
2	Medianamente relevante
3	Relevante
4	Es totalmente relevante

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

1	Nada claro
2	Medianamente claro
3	Claro
4	Completamente claro

Pertinente: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

1	Nada pertinente
2	Poco pertinente
3	Pertinente
4	Totalmente pertinente

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Nº	Dimensión	Ítems													
Variable independiente: Salario emocional															
1	Oportunidades de desarrollo	En la COAC Ambato existen oportunidades que favorecen mi desarrollo personal y profesional				X				X				X	Redacción tercera persona

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Las capacitaciones que recibo fortalecen mis conocimientos y habilidades dentro de la institución				X				X				X	
2	Balance vida-trabajo	La jornada laboral me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y mi vida laboral			X					X				X	Redacción tercera persona
		La COAC Ambato ofrece flexibilidad cuando requiero permisos o ajustes en mi horario			X					X				X	
3	Ambiente laboral	Mi desempeño y mis logros laborales son reconocidos de manera adecuada			X				X				X		Mejorar redacción tercera persona.
		El ambiente laboral promueve relaciones basadas en el respeto y la colaboración				X				X				X	
4	Autonomía y empoderamiento	Dispongo de autonomía para organizar y ejecutar mis tareas diarias				X				X			X		Mejora

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Mi trabajo resulta interesante y siento control sobre los resultados que obtengo				X				X				X	
Variable dependiente: Retención del talento humano no familiar															
5	Deseo de permanecer	Tengo la intención de continuar trabajando en la COAC Ambato en los próximos años				X				X				X	
		Si tuviera la posibilidad de elegir libremente, preferiría seguir trabajando en esta institución				X				X				X	
6	Búsqueda activa (inversa)	Con frecuencia considero la posibilidad de renunciar a mi puesto actual				X				X				X	
		He realizado o considerado la búsqueda de oportunidades laborales externas recientemente				X				X				X	
7	Compromiso efectivo	Me siento orgulloso de formar parte de la COAC Ambato				X				X				X	

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Siento que los problemas de la institución también forman parte de mi responsabilidad				X				X				X	
9	Satisfacción	Me siento satisfecho con mi trabajo actual				X				X				X	

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO – JUEZ

Validado por:	Ing. Patricia Gonzalez, PhD
Profesión:	Profesora
Lugar de trabajo:	UTA
Cargo que desempeña:	Profesora ocasional
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 28 de abril
E-mail:	le.gonzalez@uta.edu.ec
Teléfono:	0[illegible]394
Firma:	
Fecha:	28-04-2026

Muchas gracias

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO:

JUICIOS DE EXPERTOS

MÉTODO DE V DE AIKEN

Según Aiken (1985), el método de V de Aiken es una técnica utilizada en la estadística que permite evaluar la validez de ítems de un instrumento de medición, generalmente a través de un conjunto de expertos.

Asigne la puntuación de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tema de investigación: "El salario emocional y la retención del talento humano no familiar de la COAC Ambato"

Relevancia: El ítem es adecuado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

1	No es relevante
2	Medianamente relevante
3	Relevante
4	Es totalmente relevante

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

1	Nada claro
2	Medianamente claro
3	Claro
4	Completamente claro

Pertinente: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

1	Nada pertinente
2	Poco pertinente
3	Pertinente
4	Totalmente pertinente

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Nº	Dimensión	Ítems													
Variable independiente: Salario emocional															
1	Oportunidades de desarrollo	En la COAC Ambato existen oportunidades que favorecen mi desarrollo personal y profesional				✓				✓				✓	

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Las capacitaciones que recibo fortalecen mis conocimientos y habilidades dentro de la institución				✓				✓				✓	
2	Balance vida-trabajo	La jornada laboral me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y mi vida laboral				✓				✓				✓	
		La COAC Ambato ofrece flexibilidad cuando requiero permisos o ajustes en mi horario			✓				✓				✓		
3	Ambiente laboral	Mi desempeño y mis logros laborales son reconocidos de manera adecuada			✓				✓				✓		
		El ambiente laboral promueve relaciones basadas en el respeto y la colaboración				✓					✓			✓	
4	Autonomía y empoderamiento	Dispongo de autonomía para organizar y ejecutar mis tareas diarias				✓					✓			✓	

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Mi trabajo resulta interesante y siento control sobre los resultados que obtengo				✓				✓				✓	
Variable dependiente: Retención del talento humano no familiar															
5	Deseo de permanecer	Tengo la intención de continuar trabajando en la COAC Ambato en los próximos años				✓				✓				✓	
		Si tuviera la posibilidad de elegir libremente, preferiría seguir trabajando en esta institución		✓				✓				✓			
6	Búsqueda activa (inversa)	Con frecuencia considero la posibilidad de renunciar a mi puesto actual		✓				✓				✓			
		He realizado o considerado la búsqueda de oportunidades laborales externas recientemente		✓				✓				✓			
7	Compromiso efectivo	Me siento orgulloso de formar parte de la COAC Ambato			✓				✓				✓		

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Siento que los problemas de la institución también forman parte de mi responsabilidad			✓				✓			✓			
9	Satisfacción	Me siento satisfecho con mi trabajo actual			✓				✓			✓			

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO – JUEZ

Validado por:	Dr. Mario Padilla M.
Profesión:	Administración - contador
Lugar de trabajo:	FCADM.
Cargo que desempeña:	DOCENTE
Lugar y fecha de validación:	21 Abril 2026
E-mail:	mp.padilla@uta.edu.ec
Teléfono:	0993356915
Firma:	
Fecha:	

Muchas gracias

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO:

JUICIOS DE EXPERTOS

MÉTODO DE V DE AIKEN

Según Aiken (1985), el método de V de Aiken es una técnica utilizada en la estadística que permite evaluar la validez de ítems de un instrumento de medición, generalmente a través de un conjunto de expertos.

Asigne la puntuación de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tema de investigación: "El salario emocional y la retención del talento humano no familiar de la COAC Ambato"

Relevancia: El ítem es adecuado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

1	No es relevante
2	Medianamente relevante
3	Relevante
4	Es totalmente relevante

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

1	Nada claro
2	Medianamente claro
3	Claro
4	Completamente claro

Pertinente: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

1	Nada pertinente
2	Poco pertinente
3	Pertinente
4	Totalmente pertinente

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Nº	Dimensión	Ítems													
Variable independiente: Salario emocional															
1	Oportunidades de desarrollo	En la COAC Ambato existen oportunidades que favorecen mi desarrollo personal y profesional				X				X				X	

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Las capacitaciones que recibo fortalecen mis conocimientos y habilidades dentro de la institución				✓			✓	✓				✓	
2	Balance vida-trabajo	La jornada laboral me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y mi vida laboral				✓			✓					✓	
		La COAC Ambato ofrece flexibilidad cuando requiero permisos o ajustes en mi horario				✓				✓				✓	
3	Ambiente laboral	Mi desempeño y mis logros laborales son reconocidos de manera adecuada				✓				✓				✓	
		El ambiente laboral promueve relaciones basadas en el respeto y la colaboración				✓				✓				✓	
4	Autonomía y empoderamiento	Dispongo de autonomía para organizar y ejecutar mis tareas diarias				✓				✓			✓		

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Mi trabajo resulta interesante y siento control sobre los resultados que obtengo				X				X				X	
Variable dependiente: Retención del talento humano no familiar															
5	Deseo de permanecer	Tengo la intención de continuar trabajando en la COAC Ambato en los próximos años				X				X				X	
		Si tuviera la posibilidad de elegir libremente, preferiría seguir trabajando en esta institución				X				X				X	
6	Búsqueda activa (inversa)	Con frecuencia considero la posibilidad de renunciar a mi puesto actual				X				X				X	
		He realizado o considerado la búsqueda de oportunidades laborales externas recientemente				X				X				X	
7	Compromiso efectivo	Me siento orgulloso de formar parte de la COAC Ambato				X				2				X	

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Siento que los problemas de la institución también forman parte de mi responsabilidad				x				x				x	
9	Satisfacción	Me siento satisfecho con mi trabajo actual				x				x				x	

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO – JUEZ

Validado por:	Ing. Arturo Montenegro
Profesión:	Ing. Comercial
Lugar de trabajo:	Universidad Técnica de Ambato
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato 21/04/2026
E-mail:	af.montenegro@uta.edu.ec
Teléfono:	0984143099
Firma:	
Fecha:	21/04/2026.

Muchas gracias

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO:

JUICIOS DE EXPERTOS

MÉTODO DE V DE AIKEN

Según Aiken (1985), el método de V de Aiken es una técnica utilizada en la estadística que permite evaluar la validez de ítems de un instrumento de medición, generalmente a través de un conjunto de expertos.

Asigne la puntuación de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tema de investigación: "El salario emocional y la retención del talento humano no familiar de la COAC Ambato"

Relevancia: El ítem es adecuado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

1	No es relevante
2	Medianamente relevante
3	Relevante
4	Es totalmente relevante

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

1	Nada claro
2	Medianamente claro
3	Claro
4	Completamente claro

Pertinente: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

1	Nada pertinente
2	Poco pertinente
3	Pertinente
4	Totalmente pertinente

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Nº	Dimensión	Ítems													
Variable independiente: Salario emocional															
1	Oportunidades de desarrollo	En la COAC Ambato existen oportunidades que favorecen mi desarrollo personal y profesional			/					/				/	

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Las capacitaciones que recibo fortalecen mis conocimientos y habilidades dentro de la institución				✓			✓					✓	
2	Balance vida-trabajo	La jornada laboral me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y mi vida laboral					✓			✓				✓	
		La COAC Ambato ofrece flexibilidad cuando requiero permisos o ajustes en mi horario					✓			✓				✓	
3	Ambiente laboral	Mi desempeño y mis logros laborales son reconocidos de manera adecuada				✓				✓			✓		
		El ambiente laboral promueve relaciones basadas en el respeto y la colaboración				✓			✓					✓	
4	Autonomía y empoderamiento	Dispongo de autonomía para organizar y ejecutar mis tareas diarias					✓			✓				✓	

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Mi trabajo resulta interesante y siento control sobre los resultados que obtengo			✓				✓				✓		
Variable dependiente: Retención del talento humano no familiar															
5	Deseo de permanecer	Tengo la intención de continuar trabajando en la COAC Ambato en los próximos años				✓				✓				✓	
		Si tuviera la posibilidad de elegir libremente, preferiría seguir trabajando en esta institución				✓				✓				✓	
6	Búsqueda activa (inversa)	Con frecuencia considero la posibilidad de renunciar a mi puesto actual				✓				✓				✓	
		He realizado o considerado la búsqueda de oportunidades laborales externas recientemente				✓				✓				✓	
7	Compromiso efectivo	Me siento orgulloso de formar parte de la COAC Ambato				✓				✓				✓	

			Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
		Siento que los problemas de la institución también forman parte de mi responsabilidad			✓				✓					✓	
9	Satisfacción	Me siento satisfecho con mi trabajo actual				✓			✓					✓	

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO – JUEZ

Validado por:	VICTOR CORDOVA
Profesión:	ING. EMPRESAS
Lugar de trabajo:	UTA - FCAD.
Cargo que desempeña:	DOCENTE
Lugar y fecha de validación:	21 - 04 - 2026
E-mail:	victorhcordova@uta.edu.ec
Teléfono:	0983794782
Firma:	
Fecha:	21 - 04 - 2026

Muchas gracias