



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Análisis del impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores de una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil: Estrategias para la retención del talento.**

**AUTOR (ES):**

**Mosquera Mosquera, Ana Carolina  
Medina Ávila, Evelyn Carolina**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTORA:**

**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
20 de febrero del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Mosquera Mosquera, Ana Carolina y Medina Ávila, Evelyn Carolina** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Cl. Estacio Campoverde, Marian, Mgs.**

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mosquera Mosquera, Ana Carolina

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis del impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores de una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil: Estrategias para la retención del talento**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2025

LA AUTORA:

f. \_\_\_\_\_

Mosquera Mosquera, Ana Carolina



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Medina Ávila, Evelyn Carolina**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis del impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores de una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil: Estrategias para la retención del talento**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2025**

LA AUTORA:

*Carolina Medina Ávila*

f. \_\_\_\_\_

**Medina Ávila, Evelyn Carolina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Mosquera Mosquera, Ana Carolina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis del impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores de una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil: Estrategias para la retención del talento**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2025**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Mosquera Mosquera, Ana Carolina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Medina Ávila, Evelyn Carolina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis del impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores de una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil: Estrategias para la retención del talento**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2025**

**LA AUTORA:**

*Carolina Medina Ávila.*

f. \_\_\_\_\_

**Medina Ávila, Evelyn Carolina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

 INFORME DE ANÁLISIS  
magister

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO**

**< 1%**  
Textos sospechosos

**< 1%** Similitudes  
0% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes mencionadas

**< 1%** Idiomas no reconocidos (ignorado)

**30%** Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO (4).docx ID del documento: e8159883be7ee673337b22fd26b93929b25cbb86 Tamaño del documento original: 1,16 MB Autores: Evelyn Carolina Medina Avila, Ana Carolina Mosquera Mosquera	Depositante: Evelyn Carolina Medina Avila Fecha de depósito: 11/2/2025 Tipo de carga: url_submission fecha de fin de análisis: 11/2/2025	Número de palabras: 23.294 Número de caracteres: 160.273
--	---	---

**TEMA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Análisis del impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores de una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil: Estrategias para la retención del talento

**AUTORAS:**

Mosquera Mosquera, Ana Carolina

Medina Ávila, Evelyn Carolina

**INFORME ELABORADOR POR:**

f. 

**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por guiarme y darme la fortaleza para superar cada desafío en este camino. A mi familia, quienes han sido mi mayor inspiración, llenándome de amor, paciencia y apoyo incondicional en cada paso de este proceso. Su confianza en mí ha sido el motor que me impulsó a seguir adelante. Al igual que mis amistades, las cuales estuvieron dándome constantemente palabras de apoyo

Agradezco también a la empresa de seguros por brindarme la oportunidad de desarrollar mi investigación en un entorno real, permitiéndome fortalecer mis conocimientos y crecer profesionalmente. A mis compañeros de trabajo, por su constante apoyo, su calidez brindada en mi estancia, haciendo mi experiencia más enriquecedora.

Por último, y no menos importante a mis maestros, los cuales fueron un pilar fundamental en estos años de carrera, gracias por compartir genuinamente sus experiencias y sabiduría para poder culminar con éxito este camino.

Gracias a cada uno de ustedes por ser parte de este logro.

**Ana Carolina Mosquera Mosquera**



## **Agradecimiento**

Agradezco principalmente a Dios por darme paciencia, fortaleza y perseverancia para culminar esta etapa académica.

Gracias a mi madre Fátima Ávila y Freddy Medina, por ser mi pilar de apoyo y fuente de motivación. Su amor, su paciencia y confianza me han traído hasta aquí, este logro es suyo.

Gracias a mis hermanos Adriana Ávalos y Kevin Medina, quienes me han dado fortaleza en este largo camino.

Gracias a mi pareja Israel, por ser mi compañero en este camino, por su paciencia, sus consejos, por su apoyo durante este proceso, por motivarme cuando sentí que flaqueaba y por celebrar conmigo cada pequeño logro.

A mis perros (mis bebés), Princesa, Zulaima, Aniuska, Boddy, Sasha, gracias por acompañarme en las largas noches, de deberes, proyectos.

A nuestra mentora de trabajo de titulación Psic. Alexandra Galarza por su paciencia y orientación en este proyecto. Sus consejos y sabiduría fueron cruciales para la culminar la tesis.

A mi compañera de trabajo de titulación, Ana Mosquera, por su paciencia y sabiduría.

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mi jefa Ing. Ivonne Mendoza, por darme la oportunidad de desarrollarme en el ámbito de mi carrera. Su apoyo y confianza han sido clave fundamental para mi crecimiento profesional y personal. Gracias por abrirme las puertas a nuevos retos y enseñarme la importancia de la perseverancia y compromiso en la organización

**Evelyn Carolina Medina Ávila**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo totalmente a mis abuelos, mamá, tía, hermanos y primita quienes con su amor, sabiduría y palabras de aliento me han acompañado en cada paso. Gracias por cada sacrificio, por cada consejo y por ser mi refugio en todo momento. Este logro es tan suyo como mío.

**Ana Carolina Mosquera Mosquera**

## **Dedicatoria**

Principalmente a Dios, sin su sabiduría nada de esto hubiera sido posible, por brindarme las fuerzas y perseverancia en este camino académico.

### **A mis padres**

Fátima Ávila y Freddy Medina por ser mi pilar fundamental en todo lo que soy, por sus consejos, su sabiduría, inculcarme buenos valores, enseñarme sobre la honestidad y ser honesta conmigo mismo. Por su gran apoyo y sacrificio en todos estos años a ustedes les dedico con amor y respeto, cada logro obtenido.

### **Mis hermanos**

Adriana Avalos y Kevin Medina por sus consejos, su aliento en no rendirme durante mi etapa universitaria.

### **Mi pareja**

Mi compañero de vida no encuentro palabras para expresar mi agradecimiento. Gracias por tenerme paciencia, cuando me enojo, cuando me estreso durante la elaboración de mi tesis. Gracias por apoyarme y no dejarme rendir en este proceso, por ser los brazos que me brindan seguridad y apoyo constante.

### **A mi mejor amiga**

Valeria Santamaría, tenemos más de 10 años de amistad, gracias por creer en mí, a pesar de la distancia, siempre estás para mí y yo para ti. Eres mi 25 por siempre.

**Evelyn Carolina Medina Ávila**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Mgs**

DIRECTORA O DELEGADA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Barba Pezo, Carlos Mgs**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Carrillo Saldarreaga, Sofía Mgs**

OPONENTE

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	2
JUSTIFICACIÓN .....	5
CAPÍTULO I.....	6
Planteamiento del problema .....	6
Formulación y sistematización del Problema .....	7
Pregunta general.....	7
¿Cuál es la relación entre el salario emocional con la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil? .....	7
Preguntas específicas .....	7
Hipótesis .....	7
Marco Institucional.....	7
Antecedentes .....	9
CAPITULO II.....	12
MARCO TEÓRICO .....	12
Definición de Motivación Laboral .....	12
Tipos de Motivación laboral.....	14
Factores que influyen en la motivación.....	16
Clima organizacional.....	17
Importancia del clima organizacional.....	17
Características del clima organizacional.....	18
Enfoques del clima organizacional .....	19
Cultura organizacional .....	20
Elementos de la cultura organizacional.....	21
Componentes de la cultura organizacional .....	23
Tipos de cultura organizacional.....	24
Definición de Estructura Organizacional.....	26
Elemento de una Estructura Organizacional .....	26
Tipos de Estructura Organizacional .....	28
Definición de satisfacción laboral .....	29
Factores influyen en la satisfacción laboral.....	30
Importancia de la satisfacción laboral como impulsor del crecimiento y éxito de la organización.....	30

<b>Definición del desempeño laboral</b> .....	32
<b>Evaluación del desempeño laboral</b> .....	32
<b>Factores del desempeño laboral</b> .....	33
<b>Definición del Salario emocional</b> .....	34
<b>Factores del Salario Emocional</b> .....	35
<b>Impacto del salario emocional</b> .....	37
<b>Salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral</b> .....	38
<b>Medición del impacto del salario emocional en la empresa</b> .....	39
<b>Beneficios del salario emocional en la organización</b> .....	40
<b>Elementos para la consolidación del Salario Emocional</b> .....	41
<b>Definición de Estabilidad laboral</b> .....	43
<b>Finalidad de la estabilidad laboral</b> .....	44
<b>Factores internos y externos de estabilidad laboral</b> .....	44
<b>Definición de Bienestar laboral</b> .....	45
<b>Definición de Retención del Talento</b> .....	47
<b>Estrategias de retención de talento</b> .....	48
<b>CAPÍTULO III</b> .....	51
<b>Metodología</b> .....	51
<b>Objetivos</b> .....	52
<b>Objetivo general</b> .....	52
<b>Objetivos Específicos</b> .....	52
<b>Población y Muestra:</b> .....	52
<b>Operacionalización de las variables</b> .....	53
<b>Técnica de recolección de datos</b> .....	54
<b>CAPITULO IV</b> .....	55
<b>Análisis de datos</b> .....	55
<b>Discusión de los resultados</b> .....	71
<b>Correlación de las variables</b> .....	72
<b>Discusión de la correlación</b> .....	74
<b>CAPÍTULO V</b> .....	75
<b>Propuesta de salario emocional</b> .....	75
<b>Objetivo General</b> .....	75
<b>Objetivos Específicos</b> .....	75
<b>Matriz de propuestas</b> .....	79
<b>Conclusiones</b> .....	80
<b>Recomendaciones</b> .....	82

<b>Anexos .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 1. Encuesta de Salario Emocional en la Motivación Laboral .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 2 Informe de altas y bajas.....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 3 Tiempo de Implementación .....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 4 Diagrama de Gantt .....</b>	<b>93</b>

## RESUMEN

En el ámbito organizacional, el salario emocional es un elemento esencial para fomentar la motivación y el compromiso de los colaboradores. Este concepto trasciende la compensación económica, centrándose en aspectos intangibles que satisfacen las necesidades emocionales, sociales y psicológicas del trabajador. Mantener una motivación positiva no solo contribuye a la estabilidad laboral, sino también al aumento de la productividad y a un mejor clima organizacional, aspectos que influyen para la retención del talento. El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar la relación entre el salario emocional y la motivación laboral en una empresa de seguros que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. Este análisis identificó factores claves como: el escaso reconocimiento, la limitada autonomía en la toma de decisiones, la falta de oportunidades para el desarrollo profesional y la baja conciliación entre la vida laboral y familiar, los cuales influyen en la percepción del salario emocional e impactan en el bienestar de los colaboradores. La metodología empleada en este estudio es cuantitativa a través de la aplicación de encuestas y el análisis de datos estadísticos para identificar patrones y correlaciones. Se concluyó que la correlación entre las variables de estudio es 0,51, positiva moderada, lo cual indica que a mayor salario emocional mayor será la motivación de los colaboradores. A partir de los resultados obtenidos, se propusieron cuatro estrategias orientadas a mejorar la percepción del salario emocional y fortalecer la motivación laboral para generar compromiso y retener al talento clave de la organización

**Palabras Claves:** Salario emocional, motivación laboral, clima organizacional, compromiso, bienestar, retención laboral.



## ABSTRACT

In the organizational context, emotional salary is a key element in fostering employee motivation and commitment. This concept goes beyond financial compensation, focusing on intangible aspects that fulfill employees' emotional, social, and psychological needs. Maintaining positive motivation not only contributes to job stability but also enhances productivity and creates a better organizational climate factors that play a crucial role in talent retention.

This research study aims to analyze the relationship between emotional salary and work motivation in an insurance company based in Guayaquil. The analysis identified key factors such as lack of recognition, limited decision-making autonomy, scarce opportunities for professional development, and poor work-life balance. These elements influence employees' perception of emotional salary and impact their overall well-being.

The study follows a quantitative methodology, using surveys and statistical data analysis to identify patterns and correlations. The findings indicate a correlation of 0.51 a moderate positive relationship suggesting that higher emotional salary levels lead to greater employee motivation. Based on these results, four strategies were proposed to improve employees' perception of emotional salary, strengthen motivation, and enhance commitment to retain key talent within the organization.

**Keywords:** Emotional salary, work motivation, organizational climate, commitment, well-being, talent retention.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual del mercado laboral, las organizaciones enfrentan el desafío de atraer y retener talento en un entorno de competencia constante, transformación digital y expectativas cambiantes de los colaboradores. Además de los aspectos financieros, las necesidades emocionales y motivacionales de los colaboradores juegan un papel central en la gestión del capital humano, posicionando el salario emocional como un componente clave para aumentar la satisfacción y el compromiso laboral. Este concepto abarca una amplia gama de beneficios no monetarios, desde reconocimientos y oportunidades de desarrollo profesional hasta equilibrio entre la vida personal y laboral, los cuales contribuyen a un entorno laboral más satisfactorio y productivo.

El salario emocional tiene un impacto positivo no sólo en la experiencia de los colaboradores, sino también en el logro de los objetivos organizacionales, ya que está directamente relacionado con la motivación, el desempeño y la retención del talento. En este sentido, las organizaciones que son capaces de integrar prácticas efectivas de salario emocional se posicionan como empleadores atractivos y sostenibles, capaces de reducir la rotación, aumentar la productividad y fortalecer la lealtad del equipo. Sin embargo, la implementación de estas estrategias requiere un análisis en profundidad de los factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores y su impacto en los indicadores organizacionales claves.

El presente estudio busca abordar esta problemática a través del análisis del impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores y su relación con la retención del talento en una empresa del sector de seguros generales del Ecuador. Este análisis permitirá identificar los factores claves del salario emocional que influyen en la motivación de los trabajadores y su relación con indicadores como compromiso y retención del talento para establecer estrategias que respondan a las necesidades particulares del contexto organizacional.

A nivel nacional Intriago & Zambrano (2023) realizaron una investigación con el título de Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo. Este estudio se realizó en la industria de la salud, utilizando métodos mixtos y diseño no experimental. El lugar de trabajo se analiza de acuerdo con factores económicos, ambientales y culturales, enfatizando la importancia de la satisfacción de los colaboradores y usuarios. Basándose en la teoría de Herzberg, la motivación y el bienestar en el lugar de trabajo son claves para aumentar la productividad, lo que impulsa a los gerentes de recursos humanos a priorizar tanto el apoyo emocional como el de desempeño.

Sin embargo, Solís y Burgos (2023), a nivel nacional elaboran un artículo con el título, Salario emocional en la satisfacción laboral de colaboradores de PYMES. El estudio que realizo en base a la importancia de las recompensas emocionales para mejorar la calidad de vida y el equilibrio entre vida laboral y personal al satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales. La satisfacción laboral está influenciada por factores como el empleo, el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, el control y las relaciones interpersonales. Este artículo intenta confirmar los hallazgos de la literatura sobre el efecto del salario emocional en este tipo de satisfacción.

Por otro lado, Avilés (2024), a nivel internacional presenta el artículo con el título, Salario emocional más allá de la compensación tradicional. El estudio considera que el salario emocional es un elemento importante en la gestión de los recursos humanos, no sólo deteniéndose en la compensación económica sino también teniendo en cuenta las necesidades emocionales y psicológicas de los colaboradores. Este enfoque aumenta la satisfacción, la retención y el compromiso, impactando positivamente en el desempeño organizacional. Teorías como Maslow, Herzberg y Vroom enfatizan la importancia del reconocimiento y el crecimiento personal para la motivación y la satisfacción laboral.

También, Camacho (2017), a nivel internacional presenta el artículo con el título, Salario Emocional como estrategia de retención del talento humano, donde identifica los incentivos laborales más comunes que ofrecen las

compañías y describe los tipos de salario emocional que permiten la retención del talento humano, debido a que en los últimos años las organizaciones no solo se han preocupado por tener los mejores productos del mercado, sino también, tener el mejor talento humano que le permita cumplir con los objetivos y políticas de las empresas, por lo que han creado estrategias de retención que aumentan las posibilidades de mantener a gusto al trabajador en las organizaciones.

De acuerdo con la investigación de Hurtado (2016), a nivel internacional con el título, Salario emocional: Estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. En este estudio el autor plantea que hoy en día el salario emocional contribuye de manera directa con la retención del talento humano en las organizaciones. El término toma mayor relevancia, debido a la perspectiva de vida de las nuevas generaciones que le dan más valor a la conciliación de la familia y al trabajo que a la retribución económica. Es por este motivo, que el salario emocional es una de las claves fundamentales para fidelizar al talento a nivel empresarial.

El presente trabajo está elaborado considerando los antecedentes sobre el tema, tomando en consideración las investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional. Así también, estableciendo la problemática actual y justificando la importancia de este tema en la actualidad. A través de un breve marco institucional se identifican los lineamientos sobre los que opera la organización en estudio y mediante la exploración teórica será posible precisar las bases sobre las que se fundamentan las afirmaciones planteadas, Se concluirá con una propuesta de estrategias, que será diseñada a partir de los resultados del trabajo de campo y de la sustentación teórica disponible.

Por lo tanto, con base a lo planteado anteriormente, se vuelve imperativo analizar desde la perspectiva de la realidad organizacional y la dinámica profesional, cómo el salario emocional influye en la motivación laboral dentro de una empresa del sector de seguros, que presta sus servicios a nivel local.

## JUSTIFICACIÓN

La motivación laboral es un factor crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, y adquiere una relevancia aún mayor en empresas de servicios, como aquellas dedicadas a la protección de personas, patrimonios y bienes. La calidad del servicio de una empresa de seguros depende en gran medida del compromiso, la satisfacción y el desempeño de sus colaboradores, quienes son los encargados de interactuar directamente con los clientes y representar la imagen de la organización. Sin embargo, uno de los principales retos que enfrenta la empresa es mantener a su personal motivado y comprometido.

Según Mayta et al. (2022): el salario emocional, es entendido como el conjunto de beneficios no remunerados económicamente, es el que normalmente genera bienestar y satisfacción en los colaboradores, muestra un papel muy importante en la motivación, el desempeño y retención del talento. A través de un clima organizacional positivo, las empresas pueden no solo satisfacer las necesidades emocionales de sus colaboradores, sino también fomentar su sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo.

El trabajo de titulación busca identificar prácticas que potencien la motivación y satisfacción del personal, implementando beneficios emocionales, como programas de reconocimiento, planes de desarrollo, entre otras estrategias, que refuercen el compromiso y la satisfacción de los colaboradores y a su vez contribuyan a la reducción de la rotación de personal, mejoras en el clima organizacional y promueva la permanencia de los colaboradores

Esta investigación proporciona un análisis detallado sobre como las estrategias consolidan una fuerza laboral comprometida y retienen al talento fundamentadas en el salario emocional, tienen un impacto significativo en la motivación, la satisfacción y el desempeño de los colaboradores. Esto contribuye no solo a la sostenibilidad y el desarrollo de los valores organizacionales, sino también al reconocimiento del personal, lo que impulsará el éxito a largo plazo en la organización de estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad las organizaciones enfrentan retos para que exista una motivación laboral entre colaboradores. Esto se debe a que dentro del mercado siempre hay constantes cambios que impactan directamente a la productividad, imagen corporativa, calidad de trabajo y retención de talentos.

En base a la revisión del informe de ingresos y salidas del 2023 y 2024, de la organización en estudio, se muestra que hubo un incremento de bajas en el año 2024 de un 31,37% comparado con el año 2023 que solo fue de un 14,10%. Por otro lado, en las entrevistas de salida hubo un factor constante por parte los ex colaboradores, en donde mencionaban que no se sentían motivados, que antes la empresa realizaba más actividades para el bienestar de los colaboradores, contaban con más beneficios y reconocimientos fuera de la compensación económica, lo cual los motivaba a permanecer y a sentirse comprometidos con la empresa.

En base a lo anterior, la organización deberá adoptar un enfoque integral que incluya el salario emocional como un pilar estratégico para incrementar la motivación del personal. Esto implica ofrecer incentivos emocionales, como reconocimientos, flexibilidad y oportunidad de desarrollo para crear un entorno laboral que valore el bienestar de los colaboradores de manera sostenibles y a largo plazo.

Implementar este enfoque requiere comprender las necesidades de los colaboradores, como el sentido de pertenencia, el propósito de permanecer dentro de la empresa. Además, se deben desarrollar estrategias que no solo fomente los logros individuales como el cumplimiento de metas personales, sino que también se fortalezcan la colaboración dentro de los equipos

El propósito de este estudio es profundizar en la comprensión de las causas fundamentales de este problema y permitir la identificación de factores que afectan el bienestar emocional y la motivación de los colaboradores en la organización a través de herramientas de recolección de datos. Con base en estos hallazgos se desarrollarán estrategias efectivas para aumentar el salario

emocional y crear un ambiente de trabajo más satisfactorio que apunte a las necesidades de los colaboradores, contribuya al éxito sostenible de la empresa, mejore su competitividad y promueva la retención del talento a largo plazo.

## **Formulación y sistematización del Problema**

### **Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre el salario emocional con la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil?

### **Preguntas específicas**

1. ¿Qué factores del salario emocional influyen en la motivación y satisfacción de los colaboradores de una empresa de seguros en Guayaquil?
2. ¿Cómo el salario emocional contribuye al compromiso y a la retención del talento en la empresa de seguros?
3. ¿Qué estrategias del salario emocional promueven la retención y permanencia del talento en la organización?

### **Hipótesis**

Existe una relación positiva entre el salario emocional y la motivación laboral en los colaboradores de una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil

A mayor motivación y compromiso de los colaboradores existe mayor retención del talento en la organización.

### **Marco Institucional**

Con más de 190 años de historia, la empresa está comprometida con las personas y con la construcción de un futuro más seguro y sostenible, aspirando a ser un verdadero socio de vida. Actúan no sólo como aseguradora sino también como agente de cambio en las comunidades donde operan, integrando plenamente los principios de desarrollo sostenible en las decisiones estratégicas. (Generali, 2021)

A través de este compromiso, buscan crear valor para todos los grupos de interés y contribuir a construir una sociedad más equitativa y sostenible. A través de la adaptación al presente y anticipándose a las tendencias del

mañana, no solo como aseguradores, sino también como innovadores sociales comprometidos con las comunidades en las que operan.

A nivel mundial, existe un liderazgo tradicional particularmente en Europa, una presencia creciente en Asia y América Latina, y están respaldados por 82.000 colaboradores que atienden a 70 millones de clientes. Desde su fundación en 1941 se ha establecido como la primera compañía de seguros del Ecuador, ha acompañado a personas y empresas en su camino hacia un futuro más seguro y sostenible.

A través de la experiencia, la visión estratégica y los esfuerzos colaborativos de los colaboradores, agentes y socios comerciales, fortalecen el nuestro compromiso de brindar soluciones de seguridad que respondan a las necesidades de los clientes en todo el mundo. Ofrecen una amplia gama de seguros de todo tipo de riesgo para empresas, automóviles, hogar, vida y edificios, para así garantizar que los clientes estén verdaderamente protegidos en caso de eventos imprevistos.

Su propósito es trabajar juntos hacia un futuro más seguro que los inspira a desarrollar soluciones innovadoras y personalizadas que empoderen a las personas a tomar decisiones y construir futuros exitosos para ellos mismos, sus familias, sus negocios y sus comunidades.

Guiados por este propósito, la estrategia está basada en cinco pilares fundamentales: Impulsar el crecimiento sostenible; mejorar el perfil de beneficios; liderar la innovación; lograr un impacto, medioambiental y en los grupos de interés positivo; e implicar a las personas como activo fundamental para ejecutar con éxito el nuevo plan.



## **Antecedentes**

Dentro de un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo, la satisfacción y el bienestar de los colaboradores juegan un papel importante en las estrategias organizacionales. Montalvo (2018, citado por Alarcón et al., 2024) entiende al salario emocional como un “conjunto de beneficios intangibles diseñados para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, ha demostrado ser un factor clave de mejora en las empresas, convirtiéndose en una valiosa herramienta de motivación y compromiso” (p.18).

A nivel Nacional el presente artículo desarrollado por Intriago & Zambrano (2023) con el título Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones publicas de Portoviejo, comprende al área laboral como producto de factores económicos, ecológicos y culturales, poniendo especial énfasis en la satisfacción tanto de los trabajadores como de los usuarios. Con base en la teoría de Herzberg, plantea que la motivación y el bienestar laboral son elementos fundamentales para potenciar la productividad, motivo por el cual los directivos de Recursos Humanos deben de otorgarle la importancia que requiere.

El autor indica que la definición del salario emocional, que engloba beneficios no monetarios, ha adquirido importancia a nivel mundial como una herramienta para incrementar la satisfacción, disminuir la ausencia laboral y potenciar la productividad. En Latinoamérica, y más concretamente, en instituciones públicas del Ecuador, el salario emocional juega un papel importante en la creación de un entorno laboral favorable y en el desempeño del personal. Este estudio analiza el impacto de los servidores en el rendimiento durante el período comprendido entre 2016 y 2018.

Por otro lado, también a nivel nacional se identifica el artículo desarrollado por Solís & Burgos (2023) con el título Salario emocional en la satisfacción laboral de colaboradores de PYMES, en donde mencionan que actualmente el salario emocional resulta relevante al atender las necesidades personales, familiares y profesionales, lo cual conlleva a mejorar la calidad de vida y fomentar la conciliación laboral. La satisfacción laboral engloba diversos aspectos, tales como el empleo, la compensación, las oportunidades de ascenso, la supervisión

y las relaciones interpersonales con los colegas. El propósito de este artículo es validar la existencia de literatura relativa al impacto del salario emocional en la satisfacción laboral. Se ha recopilado información científica de la base de datos SCOPUS y se ha empleado el software Tos para el procesamiento y la visualización de los datos. Los resultados revelaron que el salario emocional y la satisfacción laboral son asuntos de relevancia en distintas disciplinas.

A nivel internacional de acuerdo con las investigaciones de Aviles (2024) con el título Salario emocional más allá de la compensación tradicional el salario emocional constituye un concepto fundamental en la administración de recursos humanos, puesto que, trasciende la compensación financiera convencional al enfocarse en atender las necesidades emocionales y psicológicas de los colaboradores dentro del entorno laboral.

La importancia de este aspecto reside en su habilidad para elevar la satisfacción, la retención y el compromiso de los colaboradores, factores que a su vez inciden en el rendimiento global de la organización. A través de los años, varias teorías han respaldado la importancia del salario emocional de manera indirecta. Estas comprenden la jerarquía de necesidades de Maslow, la Teoría de los Factores de Motivación e Higiene de Herzberg, y el Modelo Situacional de Motivación de Vroom, entre otras teorías relevantes.

Estas teorías han ofrecido un marco conceptual para entender de qué manera las dimensiones emocionales, tales como el reconocimiento y el desarrollo personal, pueden influir en la motivación y la satisfacción de los colaboradores

De igual manera a nivel internacional se identifica el artículo desarrollado por Camacho (2017) con el título Salario Emocional como estrategia de retención del talento humano donde se establece que las compañías buscan hoy en día identificar los incentivos laborales más comunes y describir los tipos de salario emocional que permiten la retención del talento humano. En los últimos años las organizaciones no solo se han preocupado por tener los mejores productos del mercado, sino por tener el mejor talento humano, que le permita cumplir con los objetivos y políticas de las empresas, por lo que han creado estrategias de

retención que aumentan las posibilidades de mantener a gusto al trabajador en las organizaciones.

La autora menciona que para este tipo de investigación es necesario una revisión de las áreas claves o críticas que tiene cada empresa para poder determinar qué tipo de incentivos o estrategias son las que se podrán proponer para lograr con el objetivo de retención y a su cubrir con las necesidades de los colaboradores de la empresa

Por último, a nivel internacional se identifica el artículo desarrollado por Hurtado (2016) con el título, Salario emocional: Estrategias para la retención del talento humano en las organizaciones. Hoy en día el salario emocional contribuye de manera directa con la retención del talento humano en las organizaciones. El término toma hoy mayor relevancia, debido a la perspectiva de vida de las nuevas generaciones que le dan más valor a la conciliación de la familia y al trabajo que a la retribución económica sin más.

El autor menciona que para los colaboradores hoy en día el sueldo o remuneración ya no es lo más importante y que utilizaron el método de investigación deductivo para obtener información con un enfoque cualitativo con el objetivo de recoger los datos importantes en pro de facilitar la comprensión del tema

Estas investigaciones mencionadas previamente han sido de útil servicio para construir un marco de investigación teórico que ayuda al desarrollo de la presente propuesta de trabajo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Definición de Motivación Laboral**

Hoy en día, cada organización busca que sus colaboradores estén motivados y comprometidos con su trabajo dentro de su puesto de trabajo realizando diversas tareas diariamente, actividades y a su vez permitiéndose así alcanzar sus objetivos y, en última instancia, su misión. Como bien sabemos una persona cuando se encuentra motivada avanza hacia una meta, perseverando y superando las dificultades que limitan su camino para alcanzarla

Maslow (1964) citado en la investigación de Narrea (2020) señala que la motivación es el impulso que tiene el sujeto al desarrollar necesidades y propósitos elevados, que conlleva a una satisfacción. Propone la pirámide de jerarquía de las necesidades, donde le da significación al estrato superior donde se ubica la autorrealización y motivación de crecimiento o autoestima, siendo así que cuando se cubren las carencias de un nivel, aparecen las necesidades del orden superior. (p.6)

La motivación laboral va de la mano con el deseo de satisfacer las necesidades de los colaboradores en forma de autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de las necesidades personales, es un desencadenante que provoca que las reacciones de los colaboradores logren el máximo confort en el trabajo.

También podemos inferir que la motivación laboral se define como la voluntad de realizar un gran esfuerzo para alcanzar objetivos, ya sean personales o empresariales. Por ello, para alcanzar la excelencia empresarial es muy importante fijar objetivos claros y bien definidos para poder alcanzarlos y conseguir beneficios mutuos a nivel personal y empresa.

Coromoto & Villón (2018) La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la

organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades (p.9)

Se menciona que la falta de motivación laboral afecta negativamente a las empresas, especialmente en casos como el de la aseguradora planteada, donde se han reducido beneficios, no existen planes de carrera, y hay desigualdades salariales. Esta situación genera descontento, desinterés y descompromiso entre los colaboradores, lo que disminuye su productividad y calidad en el servicio ofrecido. Además, contribuye a un aumento de la rotación de personal, lo que incrementa los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos colaboradores, y afecta la continuidad en la atención al cliente.

El clima organizacional también se deteriora, ya que los trabajadores perciben un ambiente injusto y carente de oportunidades, lo que fomenta conflictos internos y un bajo nivel de colaboración. En consecuencia, la empresa enfrenta dificultades para retener talento clave y mantener una imagen competitiva en el mercado.

La falta de motivación laboral en la compañía aseguradora propuesta afecta significativamente diversos aspectos del funcionamiento de la organización. La falta de una estrategia clara para motivar a los colaboradores ha provocado un aumento de las dimisiones, una percepción negativa del clima laboral y una disminución de la calidad del servicio al cliente interno y externo.

Esta deficiencia es especialmente grave en las empresas orientadas a servicios, porque los colaboradores desempeñan el papel de representantes directos de la organización y afectan directamente la confianza del cliente y la reputación de la empresa, como la falta de planificación profesional, la falta de promoción y otros factores.

Según investigaciones recientes, la insatisfacción con estos factores puede conducir a una menor motivación de los colaboradores, lo que afecta directamente el compromiso de los colaboradores, aumenta la rotación de colaboradores y reduce la productividad general. Además, la disposición horizontal de las organizaciones limita el acceso a incentivos jerárquicos tradicionales (como ascensos), lo que enfatiza la necesidad de implementar estrategias alternativas.

En este contexto, la motivación intrínseca, incluyendo aspectos como el reconocimiento, el crecimiento personal y la fijación de objetivos laborales específicos, se convierte en un recurso importante. Si las empresas no abordan estos problemas, seguirán enfrentándose a la fuga de cerebros y al agotamiento emocional de los colaboradores restantes, lo que afectará negativamente la estabilidad y sostenibilidad de las operaciones de la empresa.

## **Tipos de Motivación laboral**

### **Motivación Intrínsecas**

La motivación intrínseca en el ámbito laboral es un impulso que nace del interior de la persona, sin depender de estímulos externos. Está vinculada al entusiasmo, el interés genuino y la gratificación personal que se experimenta al realizar una tarea o actividad. Este tipo de motivación es fundamental para mantener un desempeño constante y fomentar un compromiso auténtico en el entorno de trabajo.

Newstrom (2007) citado en la investigación de Huichi (2019) menciona que “son gratificaciones internas que se le brinda a una persona en su centro laboral”, de manera que hay un lazo directo entre el trabajo y las recompensas. Se entiende que los trabajadores se vuelven piezas intercambiables que se mueven según los designios de la alta dirección (p.7).

El autor señala que las gratificaciones internas que se ofrecen a los colaboradores en su entorno laboral están estrechamente vinculadas a su desempeño en el trabajo, creando una relación directa entre lo que hacen y las

recompensas que reciben. Esta dinámica implica que los trabajadores son percibidos como piezas intercambiables dentro de la organización, moviéndose o ajustándose a las decisiones y objetivos establecidos por la alta dirección.

De este modo, los colaboradores se convierten en parte de un engranaje donde su valor depende de su alineación con las directrices corporativas, sin un reconocimiento individual más allá de su función en el sistema.

### **Motivación Extrínseca**

La motivación extrínseca en el ámbito laboral es el motor que lleva a una persona a desempeñar una tarea o cumplir un objetivo en respuesta a factores externos, como incentivos, elogios o el deseo de evitar sanciones. Este tipo de motivación se basa en estímulos externos que afectan tanto las acciones como las decisiones de los individuos en el entorno de trabajo.

Williams (2013) citado en la investigación de Huichi (2019) afirma que este tipo de motivación es tangible y visible para los demás y se les dan a los colaboradores eventuales por la realización de tareas o comportamientos específicos (p.8)

El autor sostiene que este tipo de motivación es algo concreto y evidente para los demás, ya que se otorgan recompensas a los colaboradores temporales como reconocimiento por realizar tareas o comportamientos específicos. Esto significa que las recompensas son claras y fácilmente observables por otros, lo que puede influir en el comportamiento de los colaboradores, quienes buscan cumplir con ciertas expectativas o estándares establecidos para obtener estos incentivos. De esta manera, se crea una motivación basada en logros concretos y medibles, vinculados directamente a acciones puntuales.

## **Factores que influyen en la motivación**

### **Reconocimiento. -**

La satisfacción personal es una de las principales fuentes de bienestar en el trabajo, ya que se genera cuando se hace un esfuerzo que impulsa a alcanzar el éxito dentro de una empresa. Además, se considera una forma de recompensa que puede ser utilizada por las organizaciones para motivar a sus colaboradores, lo que a su vez mejora el desempeño laboral. Es importante resaltar que el reconocimiento del trabajo bien hecho solo tiene un impacto real si se comunica de manera efectiva a los responsables, jefes de área y al resto de la organización, ya que este tipo de estrategias aumenta el interés y compromiso de los trabajadores con la empresa.

### **Salarios. -**

Se sostiene que el dueño del capital no paga al trabajador por el trabajo realizado, sino por su capacidad para realizarlo; es decir, mientras más eficaz y eficiente sea una persona en su puesto, mayor será su salario. El salario se entiende como la compensación económica que recibe el trabajador por los servicios prestados a la persona o entidad que lo contrató. También se considera esencial seleccionar al personal competente para los puestos dentro de una organización y asegurarse de que se sientan parte de ella, especialmente comprometidos. Además, se debe reunir los recursos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos. En este contexto, la integración del personal es clave, ya que involucra diversos elementos con el fin de asegurar que los recursos adecuados sean utilizados de manera sinérgica, alcanzando el propósito definido dentro de la organización.

### **Liderazgo. -**

El liderazgo se define como la capacidad de influir en las personas para que realicen lo que deben hacer. Un líder es quien orienta a los miembros de un equipo hacia sus objetivos y genera admiración en ellos. Además, el liderazgo se entiende como un proceso de dirigir y guiar el trabajo del grupo, ejerciendo influencia sobre sus miembros. Es un concepto erróneo pensar que solo la persona carismática puede ejercer liderazgo. En realidad, el liderazgo consiste



en guiar al grupo para que identifique lo que desea alcanzar, los recursos y la colaboración necesarios, y los pasos a seguir para lograr sus metas.

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es la percepción general que tienen los colaboradores sobre el ambiente de trabajo en una organización. Refleja cómo los miembros perciben y valoran aspectos como las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la comunicación, las oportunidades de desarrollo, las políticas internas y las condiciones laborales.

(Moncayo et al., 2015) menciona que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los colaboradores e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional (p.4)

El autor señala que el clima organizacional hace referencia al entorno que comparten los miembros de una organización. Este se encuentra profundamente vinculado con los niveles de motivación de los colaboradores y resalta, de manera particular, los elementos motivadores presentes en el ambiente laboral.

### **Importancia del clima organizacional**

El clima organizacional es de gran importancia porque influye directamente en el bienestar, la productividad y el desempeño de los colaboradores dentro de una organización. Un ambiente laboral positivo fomenta la motivación, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, lo que se traduce en un mejor rendimiento y una mayor retención de talento.

Soto et al., (2020 citado en la investigación de Caicedo, 2023) afirma el mundo empresarial actual está sujeto a cambios vertiginosos e inesperados en la sociedad, la política, la tecnología, la economía y la cultura. La capacidad personal como característica social mantiene un poderoso proceso evolutivo, y las particularidades modificadoras que intervienen en el proceso de actualización tienen una influencia

significativa en la convivencia, la relación entre los individuos y la participación en las actividades y entornos organizacionales de las empresas públicas y privadas (p. 3-4)

El autor afirma que la importancia del clima organizacional radica en su capacidad para adaptarse a los rápidos e inesperados cambios que caracterizan al mundo empresarial moderno, el cual está influenciado por los cambios sociales, políticos, tecnológicos, económicos y culturales. Las habilidades personales y sociales de los colaboradores juegan un papel decisivo en el desarrollo de una organización.

### **Características del clima organizacional**

Las características del clima organizacional son aspectos fundamentales que definen el clima laboral e influyen en cómo los colaboradores se sienten y se comportan dentro de la organización.

Guevara, (2018) señala que el clima organizacional es un factor clave en el desarrollo de las instituciones, principalmente para las organizaciones que dirigen su gestión hacia un permanente mejoramiento del ambiente de trabajo; por ello, su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. (p.21)

Según el autor el clima organizacional es un factor fundamental en el desarrollo de las organizaciones, especialmente aquellas que centran la gestión en la mejora continua del clima laboral. Su análisis detallado, diagnóstico y optimización incide directamente en el llamado “espíritu organizacional”, debido a que un ambiente de trabajo positivo promueve el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, este es un aspecto importante para el crecimiento y éxito a largo plazo de la organización.

## **Enfoques del clima organizacional**

El clima organizacional se refiere a la percepción general que los colaboradores tienen sobre su entorno laboral y las interacciones dentro de la organización. Existen diversos enfoques para entender y evaluar el clima organizacional.

Según (Guevara, 2018) los diferentes enfoques y los factores que inciden en el clima organizacional son tres:

1. **Enfoque subjetivo:** Considera que las percepciones que tienen las personas que trabajan en una organización sobre de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral son las que definen el clima organizacional. Se considera que el comportamiento de los colaboradores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el colaborador tiene de estos factores, percepción que a su vez está influida por su carga personal cultural.
2. **Enfoque objetivo o realista:** La perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentra; hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.
3. **Enfoque de síntesis o integrado:** Se plantean los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo administrativo de una organización, pero también otros factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización; es decir, la percepción que una persona tiene de una organización depende de las interacciones y convivencia que experimenta (p.18-21)

Según el autor, el enfoque subjetivo sostiene que el clima organizacional está determinado por las percepciones de los colaboradores sobre las estructuras y procesos que tienen lugar en la organización. El enfoque objetivo o realista supone que el comportamiento de los colaboradores está determinado

por características objetivas y duraderas de la organización que influyen directamente en su entorno de trabajo. Finalmente, un enfoque sintético o integrado combina ambos elementos, teniendo en cuenta tanto los factores subjetivos relacionados con la percepción individual del estilo de gestión de la organización como los factores externos que influyen en las creencias, valores y motivaciones de los colaboradores.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, costumbres, comportamientos y prácticas compartidos por los miembros de una organización. Es un sistema de valores compartidos que determinan cómo los colaboradores interactúan entre sí y con el entorno externo, influyendo en la toma de decisiones, el estilo de liderazgo, las relaciones laborales y la estrategia de la empresa.

Abanto et al.,(2020 citado en la investigación de Caicedo, 2023) la cultura organizacional precisa el vínculo entre el aprendizaje individual y compañía al determinar la persona que adquiere, controla y difunde cierto conocimiento, instituyendo el argumento en el que se crea la base de la conducta de formación. Así, el aprendizaje organizacional es visto como el generador de la transformación en la filosofía organizacional, afirmado en la invención e ingeniosidad que las personas pueden atribuir (p. 9)

La cultura organizacional establece el vínculo entre el aprendizaje individual y corporativo al identificar quién adquiere, gestiona y difunde el conocimiento específico que subyace al comportamiento de aprendizaje. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional se considera la fuerza impulsora de la transformación filosófica organizacional, basada en la creatividad y el ingenio que los individuos pueden aportar.

## **Elementos de la cultura organizacional**

Los elementos de la cultura organizacional son los factores básicos que dan forma a la identidad interna, el comportamiento y la motivación de una organización. Estos elementos representan las creencias, valores, normas y prácticas que dan forma a cómo las personas trabajan, interactúan y toman decisiones dentro de una empresa. Estos son los aspectos tangibles e intangibles que influyen en cómo gestionamos los recursos, creamos entornos de trabajo y formamos relaciones con los colaboradores y el entorno externo.

Según Sanchez et al., (2023) la cultura organizacional es un componente crucial en la gestión de recursos humanos, ya que influye en el comportamiento, las interacciones y la percepción de los colaboradores dentro de la organización. Los elementos de la cultura organizacional son variados, pero algunos de los más significativos incluyen:

**Valores organizacionales:** Principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de los colaboradores. Estos valores reflejan lo que la organización valora y prioriza.

**Misión y visión:** La misión define el propósito fundamental de la organización, mientras que la visión establece la dirección a largo plazo y los objetivos operacionales.

**Normas y reglas:** Las expectativas claras sobre el comportamiento aceptable y las reglas que rigen la conducta en el lugar de trabajo, contribuyendo a la coherencia y la estabilidad.

**Clima laboral:** La percepción general de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, incluyendo factores como la moral, la motivación y la satisfacción laboral.

**Comunicación:** El estilo y la frecuencia de la comunicación interna. Una cultura de comunicación abierta y transparente fomenta la confianza y la colaboración.

**Liderazgo:** La forma en que se ejerce el liderazgo en la organización. Los líderes modelan comportamientos y actitudes que influyen en la cultura.

**Reconocimiento y recompensas:** La manera en que se reconoce y recompensa el desempeño excepcional. Esto puede incluir sistemas formales de recompensas, así como gestos más informales de reconocimiento.

**Innovación y creatividad:** El grado en que se fomenta y celebra la innovación y la creatividad en la organización. Una cultura que valora la innovación puede impulsar la mejora continua.

**Desarrollo profesional:** El énfasis en el crecimiento y desarrollo de los colaboradores. La cultura organizacional puede reflejar la importancia que se le da al aprendizaje y al desarrollo profesional.

**Diversidad e inclusión:** El grado en que se valora y promueve la diversidad en la organización. Una cultura inclusiva busca la participación activa y la igualdad de oportunidades para todos.

**Equilibrio entre trabajo y vida personal:** La importancia dada al equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Una cultura que valora este equilibrio puede ofrecer políticas y prácticas que respalden la calidad de vida de los colaboradores.

**Adaptabilidad y resiliencia:** La capacidad de la organización para adaptarse a cambios y superar desafíos. Una cultura adaptable fomenta la resiliencia y la agilidad organizativa (p. 46-47)

Según el autor, la cultura organizacional es un aspecto clave de la gestión de recursos humanos, ya que define la forma en que los colaboradores se comportan, interactúan y perciben su entorno de trabajo. Sus componentes principales incluyen los valores organizacionales, que guían las decisiones y prioridades de una empresa; la misión y la visión, que señalan el propósito y las

metas a largo plazo, y las normas y reglas, que establecen expectativas claras de comportamiento.

Otros elementos incluyen un ambiente de trabajo que refleje la satisfacción y motivación de los colaboradores; las comunicaciones internas deben ser abiertas y transparentes y el liderazgo, que moldea las actitudes y comportamientos. Asimismo, el reconocimiento y las recompensas, la innovación y la creatividad y el desarrollo profesional crean un entorno de mejora continua.

La diversidad, la inclusión y el equilibrio entre la vida personal y laboral fortalecen la igualdad y el bienestar, mientras que la adaptabilidad y la resiliencia nos permiten enfrentar los desafíos y el cambio con flexibilidad. Todos estos elementos forman un sistema que promueve la cohesión, la productividad y el éxito organizacional.

### **Componentes de la cultura organizacional**

Los componentes de la cultura organizacional son los elementos clave que configuran la identidad y el comportamiento dentro de una organización. Estos componentes influyen en cómo los colaboradores interactúan entre sí y con los objetivos de la empresa.

Según (Vreede, 2024) estos componentes interactúan entre sí para crear una cultura organizacional única y distintiva. Los valores de una empresa pueden reflejarse en las normas establecidas, que a su vez influyen en las creencias de los colaboradores. La cultura organizacional está compuesta por varios elementos clave:

**Valores:** los principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización, como la ética, la honestidad y la integridad.

**Normas:** las reglas y pautas que rigen el comportamiento de los colaboradores en el entorno laboral.

**Creencias:** las convicciones y suposiciones compartidas por los miembros de la organización.

**Ritos y rituales:** las ceremonias y actividades simbólicas que refuerzan los valores y la identidad de la organización.

**Lenguaje y comunicación:** las formas de hablar y comunicarse en el entorno laboral, incluyendo jergas y términos específicos de la industria.

El autor señala que los componentes de la cultura organizacional interactúan entre sí para crear una identidad corporativa única y distinta. Los valores fundamentales como la ética, la honestidad y la integridad guían el comportamiento de los colaboradores y se reflejan en las normas establecidas, que a su vez influyen en las creencias compartidas por los miembros de la organización.

Además, los ritos y rituales refuerzan estos valores y la identidad organizacional a través de rituales y acciones simbólicas, mientras que el lenguaje y la comunicación, incluidas las técnicas de jerga y términos técnicos, facilitan la interacción y fortalecen los vínculos entre los colaboradores, promoviendo así el desarrollo de una cultura fuerte y cohesiva.

### **Tipos de cultura organizacional**

Los diferentes tipos de culturas organizacionales dan forma a los comportamientos y las interacciones dentro de una empresa, creando una estructura común que ayuda a los colaboradores a adherirse a las metas y valores de la organización. Cada uno ofrece un enfoque diferente para la gestión de decisiones, la resolución de conflictos y la innovación, permitiendo a la organización adaptarse a necesidades específicas y requisitos ambientales.

Según (Vreede, 2024) existen diferentes tipos de cultura organizacional, cada una con sus propias características y formas de gestión:

**Cultura jerárquica:** Se caracteriza por una estructura organizativa fuertemente jerarquizada y centrada en el control y la autoridad.



**Cultura de innovación:** Valora la creatividad, el pensamiento independiente y la experimentación.

**Cultura orientada al servicio:** Pone el foco en la satisfacción del cliente y en la calidad del servicio.

**Cultura de resultados:** Se enfoca en la consecución de metas y en la obtención de resultados medibles.

**Cultura de equipo:** Promueve la colaboración, el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores

El autor señala las culturas jerárquicas se centran en estructuras organizativas estrictas basadas en el control y la autoridad. Una cultura de innovación valora la creatividad, el pensamiento independiente y la experimentación como pilares fundamentales. Una cultura orientada al servicio se centra en la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, mientras que una cultura orientada a resultados se centra en lograr objetivos específicos y producir resultados mensurables.

En última instancia, la cultura de equipo promueve la colaboración, el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores, creando un entorno colaborativo.

En una empresa de seguros, la combinación de una cultura orientada al servicio y una cultura de resultados es esencial para consolidar su liderazgo en el mercado. Por un lado, la orientación al servicio asegura que la satisfacción del cliente sea una prioridad, enfocándose en brindar una atención de calidad y soluciones que superen las expectativas de los asegurados. Por otro lado, la cultura de resultados permite a la empresa alcanzar metas estratégicas y obtener resultados medibles, garantizando eficiencia operativa y sostenibilidad. Este enfoque integrado refuerza la confianza de los clientes y promueve el crecimiento continuo de la organización.

## **Definición de Estructura Organizacional**

La estructura organizacional se define como el conjunto de elementos y mecanismos que organizan y dirigen los diversos componentes de una empresa, con el objetivo de alcanzar las metas preestablecidas. Este sistema incluye normas, roles y responsabilidades.

Al coordinar y conectar las distintas áreas de una organización, la estructura organizacional facilita el trabajo en equipo en el contexto de las funciones específicas de cada grupo, además de establecer los canales a través de los cuales se transmite la información entre los diferentes niveles jerárquicos, optimizando de este modo el rendimiento de la empresa.

Delgado & Valenzuela (2023) mencionan que la estructura organizacional en una empresa depende esencialmente del tipo de trabajo o proyecto que se ejecute. Una estructura bien específica ayuda a definir los roles y responsabilidades de cada empleado, además ayuda a tener una visión amplia de las tareas y políticas que la empresa de a los miembros de dirección y permita trabajar en equipo de forma efectiva mientras se desarrolla una ética y aptitudes de trabajo positivas (p.4)

En otras palabras, la estructura organizacional es fundamental desde el inicio de una empresa, ya que asegura el adecuado desempeño de los roles establecidos. No obstante, pueden presentarse factores externos que afecten los procesos, lo que podría hacer necesaria una reestructuración dentro de la empresa con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las metas establecidas.

## **Elemento de una Estructura Organizacional**

Los elementos que forman la base de la estructura organización son el principal pilar para el desarrollo organizacional exitoso en donde se puede mejorar la comunicación, toma de decisiones y la eficacia de una organización. Estos son los aspectos clave de la estructura organizacional que se deben tener en cuenta:

**Departamentos y unidades funcionales:** Se refieren a las divisiones específicas dentro de la organización, cada una con responsabilidades propias, como comercial, siniestros, recursos humanos, técnico, etc.

**Jerarquía organizativa:** Define los niveles de autoridad y responsabilidad, incluyendo la alta dirección, la gerencia intermedia y los colaboradores operativos.

**Órganos de dirección:** Comprenden los grupos o individuos responsables de tomar decisiones estratégicas y supervisar el funcionamiento general, como la junta directiva y los líderes ejecutivos.

**Cadena de mando:** Establece la línea de autoridad que conecta los distintos niveles organizativos, indicando quién reporta a quién y cómo se toman las decisiones.

**Roles y responsabilidades:** Cada puesto dentro de la organización tiene asignadas funciones específicas que deben estar claramente definidas para garantizar la eficiencia y la claridad en los procesos.

**Comunicación interna:** La estructura determina cómo fluye la comunicación, ya sea de manera descendente, ascendente o bidireccional, según la cultura y las necesidades de la organización.

**Normas y procedimientos:** Incluye las políticas y reglas que regulan el comportamiento y las operaciones de la empresa, como las políticas de recursos humanos o de estrategia y transformación.

**Cultura organizacional:** La estructura influye en los valores, creencias y normas compartidas entre los colaboradores.

**Estrategia organizacional:** La estructura debe estar alineada con la estrategia y los objetivos de la organización para respaldar su misión.

**Flexibilidad:** Es crucial que la estructura permita adaptarse a un entorno empresarial dinámico, enfrentando nuevos desafíos y aprovechando oportunidades.

**Capacidad de escalabilidad:** Debe facilitar el crecimiento de la organización sin comprometer la eficiencia ni la efectividad.

**Evaluación y mejora continua:** Es fundamental revisar y optimizar periódicamente la estructura para garantizar que siga siendo efectiva y eficiente.

## **Tipos de Estructura Organizacional**

La estructura organizacional se categoriza de acuerdo con los niveles jerárquicos, las funciones y la distribución de responsabilidades y tareas dentro de la empresa. Estas configuraciones son esenciales para asegurar un desempeño eficaz y coherente con los objetivos estratégicos de la organización.

Pineda & Erazo (2021) menciona que El tipo de estructura organizacional se refiere a la forma en que se diseña y organiza una empresa para distribuir responsabilidades, coordinar actividades y establecer líneas de autoridad, con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos de manera eficiente y efectiva. (p.9)

En el contexto de la empresa en estudio, las estructuras organizacionales desempeñan un papel fundamental en la implementación de estrategias de motivación y en la gestión del talento. La rigidez de la jerarquía actual ha creado obstáculos significativos para la retención de talento y el desarrollo profesional de los e colaboradores, generando descontento y una percepción de inequidad.

**Estructura lineal:** La empresa presenta una estructura formal y jerárquica donde las decisiones se toman de manera vertical, con los gerentes supervisando directamente a sus subordinados. Aunque este diseño facilita el control, restringe la flexibilidad y complica la resolución de conflictos interdepartamentales, lo que agrava los problemas de motivación y retención de personal.

**Estructura funcional:** En el caso de esta aseguradora, optar por una estructura funcional podría potenciar la especialización y la eficiencia operativa al agrupar a los colaboradores, según sus áreas de trabajo específicas. Sin embargo, la comunicación y colaboración entre departamentos serían esenciales para el éxito de este enfoque, algo que ha sido descuidado en la actualidad.

**Estructura por división:** Si bien una estructura divisional podría fomentar una gestión más autónoma basada en las necesidades de cada unidad de negocio,

su implementación en la empresa actual requeriría cambios significativos para superar los desafíos relacionados con la centralización y la desigualdad salarial.

**Estructura plana u horizontal:** Esta alternativa brinda mayor autonomía a los colaboradores y reduce las barreras jerárquicas. En el caso de la empresa en cuestión, integrar elementos de una estructura plana como equipos colaborativos y una comunicación más directa podría ser crucial para abordar la falta de oportunidades de ascenso y mejorar el clima organizacional. La autonomía que ofrece este modelo permitiría implementar estrategias de salario emocional, impulsando así la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

En resumen, es evidente que la empresa debe reconsiderar su estructura organizacional para alinear sus procesos internos con estrategias motivacionales más efectivas. Esto implica adoptar características de flexibilidad y autonomía que se integren incluso dentro de una estructura jerárquica, adaptándose a las necesidades de los colaboradores y fomentando su compromiso con la organización.

### **Definición de satisfacción laboral**

La satisfacción en el trabajo se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. (Hannoun, 2011, p. 18)

La satisfacción laboral es el nivel de satisfacción o felicidad que experimenta una persona en relación con su trabajo. Es un estado emocional positivo que

resulta de la evaluación que hace un empleado de su experiencia profesional y su entorno laboral.

### **Factores influyen en la satisfacción laboral**

Los factores son diversos. La variedad del trabajo o tareas y exigencias que derivan de este, y que representa la puesta en práctica de diferentes habilidades y talentos del trabajador; el trabajo en sí mismo, es decir, el sentimiento placentero al realizarlo; la coincidencia entre los objetivos personales y los organizacionales; la relación con los compañeros, el soporte emocional y el apoyo instrumental que se brindan mutuamente.

Además, están los estilos de liderazgo; un líder transformador que brinda empoderamiento impacta positivamente en la satisfacción laboral. Están, también, la autonomía al realizar las tareas; la confianza, que aporta seguridad mutua; el empoderamiento, la posibilidad del balance trabajo-vida, la evaluación del supervisor, la cultura de gestión de errores, la participación, la ética laboral, el sueldo, los beneficios complementarios, la gestión del talento, los sistemas de información tecnológica y la estabilidad y flexibilidad laboral. (Hernández, 2023)

La autora define los factores que influyen en la satisfacción laboral, destacando la variedad de tareas, el disfrute del trabajo, la alineación entre objetivos personales y organizacionales, y las relaciones de apoyo entre compañeros. Además, resalta la importancia de un liderazgo transformador, la autonomía, la confianza, el empoderamiento, el equilibrio entre trabajo y vida personal, la evaluación justa, la gestión de errores, la ética laboral, el salario, los beneficios, la gestión del talento, la tecnología, y la estabilidad y flexibilidad laboral, como elementos clave para fomentar el bienestar de los colaboradores.

### **Importancia de la satisfacción laboral como impulsor del crecimiento y éxito de la organización**

La satisfacción laboral es un elemento clave para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, ya que influye directamente en el

desempeño, la motivación y el bienestar de los colaboradores. Cuando los colaboradores se sienten valorados y encuentran significado en su trabajo, tienden a ser más productivos, comprometidos y leales, lo que reduce la rotación y el ausentismo, generando un impacto positivo en los resultados de la empresa.

Además, un ambiente laboral satisfactorio fomenta un clima organizacional saludable, fortalece las relaciones interpersonales y estimula la innovación y creatividad del equipo.

Fisher (2000) citado en la investigación de (Velásquez et al., 2022) en su estudio llamado “Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction” plantea que la satisfacción laboral simboliza una respuesta efectiva o emocional hacia el trabajo como un todo.

La satisfacción laboral adquiere importancia porque en cierta forma permite conocer cuáles son los factores que pueden determinar que un colaborador se quede o se vaya de la organización. La importancia de la satisfacción laboral también radica en que ayuda a conocer cuáles son esos factores que pueden ser detonantes para que un colaborador tome la decisión de quedarse o irse de la empresa. Actualmente las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de retener colaboradores talentosos ya que esto repercutirá en el crecimiento y viabilidad de la organización en el tiempo, además de alcanzar el éxito deseado.

Los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral dependiendo del tipo de trabajo son: las actividades intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, las condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con jefes y colaboradores.

Bajo estas premisas, es importante considerar la motivación intrínseca es la que tiene su origen en el interior de la persona con el objeto básico de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal pero también, de la motivación extrínseca la cual depende de las satisfacciones que recibamos

del exterior, de las otras personas. En el ámbito laboral, estas satisfacciones suelen estar relacionadas con recompensas económicas: como aumento de remuneraciones, bonificaciones, beneficios, pero también retribuciones psicológicas como el reconocimiento ante sus pares, un ascenso y con aspectos de carácter social como es el grado de pertenencia al equipo.

### **Definición del desempeño laboral**

El desempeño laboral se refiere a como un colaborador desempeña sus deberes y responsabilidades laborales. La productividad no sólo mide el nivel de realización de las tareas asignadas sino también el impacto del trabajo de cada colaborador en el éxito general de la organización

Chiavenato (2000) citado en la investigación de (Aguilar et al., 2023) se define el desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, el autor afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

### **Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño laboral es un proceso sistemático utilizado por las organizaciones para medir, analizar y mejorar el rendimiento de sus colaboradores en relación con las tareas asignadas, metas organizacionales y competencias requeridas. Este proceso es fundamental para alinear el esfuerzo individual con los objetivos estratégicos de la empresa y fomentar el desarrollo profesional.

Según (Álvarez et al., 2018 p. 19-20) La evaluación del desempeño laboral es un proceso sistemático de carácter periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia del personal, en el desempeño de sus actividades de trabajo, ayudando a mejorar el rendimiento del empleado, y a su vez los resultados de la organización.



Según Rueda y Díaz (2000), Leyva (2016), Cuesta y Valencia (2014), citado en la investigación de (Álvarez et al., 2018 pp. 19-20) la evaluación del desempeño laboral o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

En la línea de Dessler (2015), citado en la investigación de (Álvarez et al., 2018 pp. 19-20) la evaluación del desempeño laboral debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo, siendo estos:

1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización.
2. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
3. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación de todos los trabajadores. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

### **Factores del desempeño laboral**

Los factores del desempeño laboral son las variables o elementos que influyen en la capacidad de un empleado para cumplir con sus tareas, responsabilidades y metas en el entorno laboral. Estos factores determinan tanto la calidad como la cantidad del trabajo realizado y están directamente relacionados con la productividad y el compromiso del trabajador.

Según (Álvarez et al., 2018 pp. 25-26) Desde una perspectiva abarcadora, dentro de los factores primordiales relacionados con la evaluación del desempeño laboral se consideran los siguientes: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y la capacitación. Estos factores son colaboradores de acuerdo con el modelo de evaluación que se vaya a utilizar. Por lo general estos son: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, desarrollo de los

subordinados y responsabilidades, visto todo como un proceso de dirección.

En correspondencia con Quintero, Africano y Faria (2008), citado en la investigación de Álvarez et al., (2018 p. 25-26) los factores esenciales que se involucran en la evaluación del desempeño laboral son:

**Satisfacción del trabajo:** entendida como el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales; la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

**Autoestima:** considerada como un sistema de necesidades del individuo, manifestado en la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

**Trabajo en equipo:** cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

**Capacitación del trabajador:** el objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo en aras de cubrir las brechas esenciales a superar.

### **Definición del Salario emocional**

El salario emocional se encuentra intrínsecamente vinculado a las necesidades particulares de una compañía de seguros, dado que, en esta industria, la salud y la motivación de los colaboradores tienen un impacto considerable en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Esta relación puede ser fortalecida mediante la implementación de iniciativas que reconozcan los esfuerzos de los colaboradores, fomenten un entorno laboral positivo y, al mismo tiempo, propicien un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Solis et al., (2023), El autor señala claramente que el salario emocional no debe considerarse como una compensación económica adicional a los salarios monetarios, sino como un beneficio no monetario. Entre los

elementos que se consideran parte integrante del concepto de salario emocional se encuentran la flexibilidad en el horario laboral, la posibilidad de dedicarse a la formación continua, la opción de teletrabajar/ trabajo remoto y la disponibilidad de espacios destinados a disfrutar de momentos de calidad con la familia, entre otros. (p.3-4)

El salario emocional cumple un papel esencial en el aumento de la satisfacción de los colaboradores, lo cual repercute directamente en la reducción de la rotación de personal y en un incremento de la productividad. Además, este tipo de compensación contribuye a la retención del talento, ya que los colaboradores tienden a sentirse cómodos e identificados con la organización. En consecuencia, el énfasis en el salario emocional resulta fundamental para fomentar un vínculo sólido entre los trabajadores y la empresa, promoviendo así un ambiente laboral más satisfactorio y comprometido.

### **Factores del Salario Emocional**

Los factores del salario emocional incluyen una variedad de beneficios no monetarios que buscan mejorar el bienestar de los colaboradores, como el reconocimiento y la valoración de su trabajo, la flexibilidad laboral, un ambiente positivo y colaborativo, y oportunidades para el desarrollo profesional. También influyen el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la autonomía en las tareas, el sentido de pertenencia a la empresa, y beneficios adicionales como seguros o actividades recreativas. Estos elementos crean un entorno en el que los colaboradores se sienten apreciados, motivados y comprometidos, lo que favorece la retención y el desempeño a largo plazo.

Por lo tanto, para (Rodríguez & Roque, 2022, pág. 29) cada vez más las personas eligen una empresa para trabajar por factores que van mucho más allá del tema salarial; entre las que podemos mencionar las siguientes:

1. **Horario flexible:** Se establecerá un cumplimiento de las ocho horas laborales, sin la imposición de un horario rígido para la entrada y salida. Lo verdaderamente relevante es la realización efectiva de nuestras responsabilidades laborales, sin la necesidad de permanecer físicamente en la oficina durante toda la jornada. Es fundamental entender que la observancia de un horario no es sinónimo de productividad. Por

consiguiente, el horario flexible representa uno de los principales beneficios emocionales que se pueden ofrecer.

2. **Teletrabajo** (trabajo a distancia o remoto): Este aspecto es altamente valorado por las generaciones jóvenes de trabajadores, quienes están habituados al uso de herramientas informáticas. El teletrabajo representa un beneficio significativo para aquellos padres o madres que tienen a su cargo hijos o familiares enfermos, quienes enfrentan dificultades para conciliar la vida laboral con la familiar.
3. **Planes de formación:** Se considera de suma importancia el fomento del desarrollo profesional dentro de la organización. Las entidades más avanzadas en cuanto a la gestión del talento implementan programas de capacitación para sus colaboradores, apoyándolos económicamente en el costo de la formación o facilitando su asistencia a dichas actividades educativas.
4. **Guardería:** Se dispone de una guardería destinada a niños pequeños en el mismo lugar de trabajo, así como programas para el cuidado de escolares durante las vacaciones.
5. **Días libres:** Se otorgarán días libres a los colaboradores con motivo de su cumpleaños o el de familiares, así como para acompañarlos en momentos difíciles, como la pérdida de un ser querido.
6. **Beneficios sociales:** Se ofrecerán seguros, planes de jubilación, ayudas para la educación de los hijos, y subsidios para los costes de transporte y alimentación.
7. **Espacios de distracción en la empresa:** Se habilitarán áreas de descanso, salas de juegos, salas equipadas con televisión, gimnasios y otros espacios destinados a proporcionar un respiro del trabajo cotidiano.

8. **Capacitación:** Se proporcionará apoyo en la capacitación y formación que no esté directamente relacionada con las tareas diarias, como idiomas, talleres literarios u otras áreas que el trabajador considere necesarias para su desarrollo personal.
9. **Voluntariado:** Se promoverán actividades de voluntariado organizadas por la empresa, así como la disponibilidad de horas libres para que los colaboradores puedan participar en estas iniciativas.
10. **Reconocimiento:** A pesar de ser un gesto sencillo, el reconocimiento del trabajo bien realizado es a menudo escaso en muchas organizaciones contemporáneas. Es crucial manifestar aprecio a los colaboradores tanto por sus logros como por las cosas que han realizado correctamente, no solo por lo que han hecho mal. Frases tan simples como "gracias", "bien hecho" o "confío en ti" son componentes de un salario emocional que, en numerosas ocasiones, pueden compensar y satisfacer en mayor medida que cualquier retribución económica.

### **Impacto del salario emocional**

Según el autor el salario emocional tiene un impacto integral en la empresa al mejorar tanto el clima laboral como el desempeño organizacional. Cuando las necesidades emocionales de los colaboradores son atendidas, se genera un ambiente de trabajo más positivo, lo que aumenta su satisfacción, motivación y compromiso. Esto, a su vez, eleva la productividad y la eficiencia, ya que los trabajadores se implican más en sus funciones

Según Personio (2024) el salario emocional tiene un enorme impacto en el clima laboral de la empresa. Cuando los colaboradores sienten que sus necesidades están cubiertas, el clima laboral mejora. Además, tiene impacto:

**La productividad.** La satisfacción e implicación es mayor, al sentirse valorados y comprendidos más allá de factores económicos.

**Eficiencia.** Un mayor grado de implicación asegura un mejor cumplimiento de las funciones y procesos a realizar.

**Motivación.** En relación con lo anterior, el saberse valorado aumenta la motivación del trabajador, lo que también redundará en la productividad y eficiencia.

**Desempeño.** Con las evaluaciones del desempeño se analiza el rendimiento y se establecen pautas para afianzar aspectos positivos y fórmulas para mejorar aspectos con margen de crecimiento. En consecuencia, y a medio plazo, aumenta el desempeño.

**Employer branding o marca de empleador.** Aumentar los valores del salario emocional mejorará la imagen como empleador de la compañía, lo cual tendrá también impacto en métricas relacionadas con la contratación.

**Aumento de la tasa de contratación.** Con la mejora del *employer branding*, habrá un mayor interés por trabajar en la empresa, lo cual elevará la tasa de contrataciones frente a ofertas finales propuestas a candidatos.

**Facilidad para captar y retener talento.** El salario emocional no deja de ser una demostración de aprecio hacia los trabajadores. En consecuencia, aumentan las posibilidades tanto de captar como de retener talento.

**Disminuye el índice de rotación de personal.** En relación con lo anterior, métricas como el índice de rotación mejoran. Las empresas que valoran a sus colaboradores y lo demuestran mejorando el salario emocional disminuirán su índice de rotación.

### **Salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral**

El salario emocional está siendo abordado en la actualidad, como una ayuda para mejorar el desempeño laboral; toma en cuenta los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización, tales como, la probabilidad de que los colaboradores laboren desde su casa unas horas a la semana, celebre fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores que los hace felices. (Rodríguez et al., 2022, pág. 27)

El autor señala que el salario emocional es una herramienta actual para mejorar el desempeño laboral, ya que incluye beneficios y compensaciones no

económicas ofrecidas por las organizaciones. Estos pueden ser trabajar desde casa algunas horas a la semana, celebrar fechas especiales, recibir reconocimientos, entre otros elementos que contribuyen al bienestar y felicidad de los colaboradores

Dentro de los componentes del salario emocional están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades. Se trata de proporcionar a los colaboradores beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los colaboradores no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás; pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales. Algunas empresas realizan verdaderos esfuerzos por ofrecer políticas sociales de índole económica que dan al empleado una serie de servicios de valor agregado, las cuales atraen la permanencia de estos, por el hecho de contar con servicios adicionales o ventajas acumuladas a cuya comodidad se han acostumbrado y desean mantener para un futuro (Rodríguez et al., 2022, p. 29)

Según los autores El salario emocional incluye beneficios no monetarios que satisfacen necesidades individuales y colectivas, creando un valor adicional en la empresa que fomenta la lealtad de los colaboradores. Estas ventajas, como servicios concretos o políticas sociales, generan comodidad y diferencian a la empresa, incentivando la permanencia del personal.

### **Medición del impacto del salario emocional en la empresa**

Medir el impacto del salario emocional en una empresa implica evaluar tanto indicadores cuantitativos como cualitativos, dado que este concepto abarca aspectos subjetivos relacionados con la percepción y el bienestar de los colaboradores. Herramientas como encuestas de satisfacción laboral y evaluaciones periódicas del clima organizacional permiten identificar tendencias en la motivación y el compromiso.

Asimismo, métricas objetivas como la tasa de retención de personal y los cambios en el rendimiento individual y colectivo ayudan a determinar si las

estrategias implementadas han sido efectivas. Complementariamente, entrevistas y feedback directo de los colaboradores proporcionan información valiosa sobre cómo perciben el apoyo emocional y las mejoras en su experiencia laboral. Estas metodologías combinadas facilitan una visión integral del impacto del salario emocional en la organización.

Según (Personio, 2024) medir el impacto del salario emocional en una empresa puede ser un desafío, ya que involucra aspectos subjetivos. Algunas ideas son:

**Encuestas de satisfacción laboral:** Realizar encuestas periódicas a los colaboradores para medir su nivel de satisfacción en el trabajo.

**Tasa de retención:** comparar la tasa de retención de colaboradores antes y después de la implementación de estrategias de salario emocional.

**Evaluación del clima laboral:** Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral para identificar tendencias y cambios en la percepción de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo y el apoyo emocional recibido.

**Análisis del rendimiento:** Analizar el rendimiento individual y colectivo de los colaboradores después de la implementación del salario emocional para ver si hay mejoras significativas en los resultados.

**Entrevistas y feedback individual:** Realizar entrevistas individuales con los colaboradores para obtener feedback directo sobre cómo se sienten con respecto al salario emocional y si perciben cambios positivos en su bienestar laboral.

### **Beneficios del salario emocional en la organización**

Implementar un sistema de salario emocional beneficia tanto a los colaboradores como a las organizaciones, ya que mejora la satisfacción, el compromiso y el bienestar laboral. Esto se refleja en un aumento de la productividad, un mayor sentido de pertenencia, menor rotación de personal, reducción de costos asociados a contrataciones, y un ambiente laboral más positivo. Además, fortalece la imagen de marca, atrae talento cualificado, reduce



el absentismo y el riesgo de burnout, y fomenta la motivación y la seguridad laboral, creando un entorno más saludable y eficiente.

Según (Gonzalez, 2022) Implementar un sistema de salario emocional no es algo que sirva solo para el uso y disfrute de los colaboradores. De hecho, todas aquellas organizaciones que han apostado por invertir en el bienestar de sus trabajadores notan como éstos están más satisfechos y comprometidos con la labor de su empresa.

Esto se traduce en múltiples beneficios:

1. Incremento de la productividad.
2. Aumento del sentimiento de pertenencia.
3. Fidelización de los trabajadores.
4. Menor rotación.
5. Reducción de gastos derivados de procesos de búsqueda y evaluación.
6. Mejora el ambiente laboral.
7. Mejora la imagen de marca.
8. Atrae a un mayor número de profesionales cualificados que quieren trabajar en la empresa.
9. Es una fuente de motivación.
10. Reduce el absentismo laboral y el presentismo.
11. Hay menos accidentes laborales.
12. Los colaboradores dejan de sentirse frustrados o infravalorados.
13. Reduce el riesgo de sufrir el Síndrome de Burnout.

### **Elementos para la consolidación del Salario Emocional**

El fortalecimiento de los elementos del salario emocional requiere la integración de diversas componentes que aborden las necesidades intangibles de los colaboradores, buscando fomentar su felicidad, motivación y compromiso con la organización. Entre estos elementos se destacan el reconocimiento y valoración del trabajo, la oferta de oportunidades para el desarrollo personal, el establecimiento de un equilibrio entre la vida personal y laboral, así como la creación de un ambiente de trabajo positivo y confiable. También se considera

fundamental la provisión de oportunidades para la participación activa en el proceso de toma de decisiones organizacionales.

Adicionalmente, el salario emocional encuentra respaldo en políticas de trabajo flexible, programas de bienestar y en una cultura organizacional inclusiva que promueva la igualdad y el respeto. La combinación efectiva de estos elementos contribuirá no solo a la motivación a largo plazo de los colaboradores, sino que también incrementará la satisfacción laboral y facilitará la retención de los mejores talentos dentro de la organización.

Según (Riquelme, 2023) citado por Elizundia y PeopleHum (2022), exponen diez elementos o factores que, tenidos en cuenta, contribuyen a la consolidación del salario emocional. Poner a prueba cómo estos elementos son aplicados en una organización es clave para estar seguros de que el futuro de una organización está en manos de personas que sienten respaldadas por colaboradores reconocidos y a la altura de los desafíos que emprendan.

**Propósito:** Creer que el trabajo individual y los objetivos personales tienen un impacto relevante en los objetivos organizacionales. Asimismo, desempeñarse en un entorno cuyas valoraciones coincidan con las individuales genera un mayor compromiso.

**Dirección:** Las aspiraciones a mediano y largo plazo de los colaboradores. Se busca visualizar, establecer y seleccionar una trayectoria profesional.

**Autonomía:** Se refiere a la libertad en el contexto laboral que posibilita la gestión de proyectos y la administración de tiempos, reconociendo las competencias individuales, para que los colaboradores se sientan respetados y valorados.

**Disfrute:** Se promueve la creación de momentos de placer, risa y diversión como una forma de interrumpir la rutina, siempre dentro de un ambiente positivo y respetuoso.

**Creatividad:** Es la capacidad de imprimir una marca personal en cada actividad realizada, creando elementos diferenciadores y destacando la originalidad.

**Maestría:** Implica el dominio progresivo de una actividad, logrando una mayor comprensión y un incremento del conocimiento en el área correspondiente.

**Sentimiento de Pertenencia:** Se refiere a la sensación de valoración y aprecio, acompañada de la oportunidad de conectar con el equipo, la organización y los colegas.

**Desarrollo Profesional:** Se refiere a la oportunidad del empleado de emplear sus talentos y habilidades para mejorar en su puesto de trabajo, siempre acompañado de observación y tutoría.

**Inspiración:** Consiste en alinear momentos de gran inspiración para facilitar el flujo de ideas y generar espacios que promuevan una mayor conexión con el trabajo.

**Desarrollo Personal:** Se refiere a la conciencia sobre el desempeño propio y la reflexión acerca de los errores, con el fin de alcanzar el aprendizaje, la reflexión y la flexibilidad

### **Definición de Estabilidad laboral**

El trabajo constituye una de las manifestaciones más significativas de la naturaleza humana. Desde su surgimiento en el planeta, los seres humanos han destinado su esfuerzo y actividad a la satisfacción de sus necesidades fundamentales, persiguiendo su propio bienestar y el de quienes los rodean. Esto abarca la obtención de alimentos, la construcción de viviendas adecuadas y la elaboración de vestimenta. A lo largo del tiempo, diversas circunstancias han propiciado que ciertos individuos se apropien de los medios de producción, utilizando la fuerza laboral de otros a cambio de una compensación económica que satisfaga tanto sus necesidades personales como familiares.

Es por ello que la estabilidad es un derecho que tiene que tener todo colaborador para conservar su puesto de trabajo dentro de una organización, de esta manera la estabilidad laboral tiene como objetivo asegurar la continuidad de la relación laboral, de manera que su eventual terminación dependa fundamentalmente de la decisión del trabajador y, en situaciones excepcionales, de la voluntad del empleador o de circunstancias que hagan inviable la

continuación de dicha relación. De este modo, se busca proteger al trabajador frente a despidos considerados injustificados.

Valdizon (2015) menciona que la estabilidad laboral además de servir para protección del trabajador es también un beneficio para el patrono, porque favorece a ambientes agradables de trabajo, reduce la rotación de personal, forja lazos de lealtad e identidad del trabajador hacia la empresa, y todo ello en conjunto repercute en mayor productividad. Es importante mencionar que todas las empresas mantienen un índice de rotación de personal, pero cuando este índice sobrepasa lo normal, incrementan sus costos de reclutamiento, selección y capacitación (p.12)

Es por ello que se recalca que para una persona lograr alcanzar este nivel de satisfacción sirve como protección y beneficio para llegar a tener una mejor condición de vida que lo permita tener crecimiento de una empresa

### **Finalidad de la estabilidad laboral**

La finalidad de la estabilidad laboral se crea como un derecho que debe de tener toda persona dentro de un trabajo, y esto se constituye como el medio a través del cual los individuos alcanzan su realización personal y dignidad, así como los ingresos necesarios para satisfacer tanto sus necesidades básicas como las de aquellos que dependen económicamente de ellos. La estabilidad laboral, en tanto que parte del derecho individual al trabajo, se fundamenta en la noción de conferir un carácter permanente a la relación laboral en beneficio del trabajador. Por consiguiente, se considera que el despido, cuando no se apoya en una causa legal, no debe ser únicamente una excepción, sino que debe ser considerado como algo inadmisibles.

### **Factores internos y externos de estabilidad laboral**

#### **Factores internos:**

Los factores que pueden afectar a la estabilidad laboral de manera interna son:

**Capacitación de los colaboradores:** Proporcionar oportunidades de formación continua para desarrollar habilidades técnicas, competencias específicas y conocimientos necesarios que mejoren el desempeño laboral y la productividad.

**Motivación de los colaboradores:** Diseñar estrategias que impulsen la voluntad de los colaboradores para esforzarse y desempeñarse de manera eficiente.

**Política salarial de la empresa:** Establecer un esquema de remuneración justo y competitivo que no solo cumpla con los estándares del mercado, sino que también refleje el valor del trabajo realizado.

**Plan de incentivos:** Implementar programas que premien el desempeño destacado y la consecución de metas específicas, a través de bonos, recompensas no monetarias, ascensos u otros beneficios.

#### **Factores externos:**

Los factores que pueden afectar a la estabilidad laboral de manera externa son:

**Contexto externo:** Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, ambientales y de gobierno.

**Organización:** Tamaño físico, tecnológico y de recursos humanos de la empresa.

**Economía y mercado laboral:** Situación económica de la empresa, disponibilidad de empleo, demanda de trabajo (personas buscando empleo) y oferta laboral (fuerza laboral disponible).

**Condiciones laborales:** Desempleo, coste y calidad de vida laboral percibida por los colaboradores.

**Colaboradores:** Personalidad, motivación para contribuir a las metas organizacionales, y patrones ocupacionales que reflejan estabilidad profesional o inclinaciones al trabajo intensivo.

#### **Definición de Bienestar laboral**

El bienestar en el ámbito laboral se refiere a una percepción integral de satisfacción y va más allá ausencia de problemas de salud. Este concepto se centra en cómo los individuos, tanto en su dimensión individual como colectiva, interpretan y abordan las condiciones y limitaciones de su entorno de trabajo.

La forma en que se desarrollan estas experiencias ejerce un impacto directo en los aspectos físicos, psicológicos, emocionales y psicosociales de cada colaborador, lo cual, a su vez, repercute en el nivel de rendimiento y eficacia dentro de la organización.

El ambiente laboral juega un papel fundamental en el bienestar y la vida laboral, pues no es sólo la oportunidad de mantener buenas relaciones interpersonales, sino también la posibilidad de apropiarse de la filosofía institucional y de la cultura organizacional generadoras de felicidad y satisfacción en el puesto de trabajo (Pérez, 2018, p.32).

El autor expresa que el entorno laboral desempeña un papel fundamental en el bienestar de los colaboradores y en su experiencia profesional. Este ambiente no solo favorece el establecimiento de relaciones interpersonales saludables, sino que también permite a los colaboradores alinearse con la filosofía y la cultura de la organización. Esta conexión promueve la felicidad y la satisfacción en el trabajo, fortaleciendo así el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la empresa vinculándose con los objetivos.

Hoy en día la empresa en cuestión tiene varios beneficios que fortalecen el bienestar dentro de la empresa.

1. La empresa cuenta con un medio día libre de cumpleaños, este día puede ser gozado un día durante todo el mes cumpleañosero
2. La empresa cuenta con un plan de tu mejor nota cuenta. Esta actividad va dirigida a los hijos de los colaboradores, en donde a mediado del año deben recopilar las libretas de sus hijos y los 3 niños desde inicial, primaria y secundaria lleven el mejor promedio, ganan un premio
3. La empresa cuenta con una paginar web interna en donde se sube comunicados importantes y se hace actualizaciones de ingresos del nuevo personal
4. Por último, la empresa cuenta con un plan saludable en donde ubican todos los lunes a primera hora, una variedad de frutas.

El bienestar en el trabajo también distingue cuatro enfoques teóricos:

1. **Enfoque ecologista:** Este enfoque investiga la relación entre los individuos y su entorno físico, teniendo en cuenta las características ambientales, su impacto en los estilos de vida y los valores asociados.
2. **Enfoque económico:** Se centra en los aspectos económicos de los individuos, grupos o comunidades, abarcando los ingresos, el gasto social y la inversión, y utiliza la gestión de recursos como un indicador del bienestar social.
3. **Enfoque sociológico:** Analiza las condiciones objetivas que caracterizan a una comunidad, incluyendo elementos como la disponibilidad de servicios, la demografía, el lugar de residencia, así como aspectos relacionados con el trabajo, la familia y el ocio, con el fin de evaluar su influencia en el bienestar general.
4. **Enfoque psicosocial:** Este enfoque explora las percepciones que las personas tienen de su entorno y de sí mismas, enfatizando la capacidad de estas para desarrollar recursos que les ayuden a enfrentar los desafíos cotidianos. Además, integra conceptos como la felicidad y la satisfacción con la vida. (Pérez, 2018, p. 33)

El autor plantea que el bienestar laboral es un concepto multidimensional que no puede reducirse a un solo aspecto, ya que abarca factores ambientales, económicos, comunitarios y psicológicos. Cada enfoque ofrece una perspectiva complementaria para entender cómo las personas experimentan y construyen su bienestar en el contexto laboral y social.

### **Definición de Retención del Talento**

La retención de los colaboradores es uno de los aspectos más cruciales para el éxito de una organización, aunque lamentablemente algunas veces es pasado por alto. Enfrentar los desafíos de la organización constituye un reto constante que impacta a todos los miembros de la entidad, y gestionar salidas de personal no deseada puede ser una tarea complicada. Muchas organizaciones reconocen que se les complica la retención del talento más valioso y es importante destacar que numerosas empresas han reconocido que

la retención de sus mejores talentos depende no solo de las condiciones económicas, sino también de las circunstancias laborales internas.

Según Prieto (2013) la retención del talento humano se refiere a las estrategias y prácticas implementadas por las organizaciones para mantener a los colaboradores claves, evitando su rotación voluntaria y asegurando su permanencia a largo plazo. Estas acciones buscan influir positivamente en la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores, contribuyendo así a la mejora de los resultados organizacionales y a la competitividad de la empresa.

Una vez que la organización ha identificado a sus colaboradores más valiosos, es esencial llevar a cabo la implementación de estrategias que aseguren una compensación adecuada, un reconocimiento efectivo y oportunidades de crecimiento profesional para dichos colaboradores.

Prieto (2013) menciona que el talento humano es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Se puede afirmar entonces que las organizaciones deben ocuparse en retener el talento humano, los trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan en la realización del trabajo en la organización para la que trabajan (p. 31)

Según el autor, el talento humano es considerado un recurso estratégico, ya que reúne características clave como ser valioso e irremplazable, convirtiéndose en una fuente de ventaja competitiva sostenible. Por ello, es esencial que las organizaciones se enfoquen en retener a este talento, dado que los colaboradores aportan conocimiento, experiencia y habilidades que, con el tiempo, se perfeccionan y especializan en función de las necesidades de la organización en la que laboran.

### **Estrategias de retención de talento**

Prieto (2013) menciona que retener el talento es una prioridad para las empresas que quieren seguir siendo competitivas en el mercado global. Las



estrategias clave se analizan a continuación desde una perspectiva más integral y táctica, enfatizando su impacto en los objetivos organizacionales.

**Identificación del colaborador clave:** La retención del personal comienza con la identificación de los colaboradores que tienen un impacto significativo en las operaciones de la empresa. Al implementar herramientas como sistemas de evaluación del desempeño, se pueden monitorear las contribuciones individuales, se puede registrar el desempeño y se puede predecir la pérdida de talento. Esto se puede lograr mediante indicadores clave de desempeño (KPI) y modelos predictivos que analicen los factores de riesgo de liquidez (Prieto, 2013, p. 33)

**Selección estratégica de talento:** La selección no debe centrarse únicamente en las habilidades técnicas. Es fundamental incluir herramientas que evalúen las habilidades interpersonales y la capacidad de adaptarse al cambio. El reclutamiento estratégico garantiza que los candidatos seleccionados puedan crecer con la organización y enfrentar desafíos como la digitalización y la transformación empresarial. Esto requiere procesos estandarizados que alineen las opciones con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos (Prieto, 2013, p. 33)

**Desarrollar un sentido de pertenencia:** Construir un vínculo emocional entre los colaboradores y la organización y fomenta la lealtad y el compromiso. Esto se puede lograr a través de programas de marketing interno, eventos que refuercen los valores de la organización y actividades que celebren la diversidad y la inclusión. Por ejemplo, las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSE) que involucran a los colaboradores en causas sociales pueden fortalecer su sentido de propósito dentro de la empresa.

**Reconocimiento no monetario:** Si bien los incentivos monetarios son importantes, el reconocimiento no monetario tiene efectos motivacionales a largo plazo. Se valoran mucho las estrategias como los programas del colaborador del mes, el reconocimiento público, las cartas personales o beneficios intangibles como la flexibilidad horaria. Estos planes deben ser transparentes e implementarse consistentemente para asegurar su efectividad.

**Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional:** Un plan de carrera bien diseñado no sólo retiene el talento, sino que también aumenta su potencial. Las organizaciones necesitan invertir en programas de formación continua, tutoría y desarrollo de habilidades interdisciplinarias. Al desarrollar un plan de desarrollo personal basado en los objetivos personales de cada colaborador, sus ambiciones personales están alineadas con los objetivos comerciales (Prieto, 2013, p. 33)

**Seguimiento y detección de posibles problemas:** Las encuestas de clima organizacional, las entrevistas y el análisis de datos relacionados con la rotación son herramientas importantes para identificar las causas fundamentales de la insatisfacción. Este enfoque proactivo ayuda a resolver problemas antes de que conduzcan a la pérdida de talento valioso. La introducción de tecnologías como la inteligencia artificial puede mejorar las capacidades predictivas de este campo.

**Crear una cultura organizacional positiva:** Una cultura laboral que fomente la innovación, la colaboración y el respeto mutuo puede ser un factor decisivo en la retención del personal. Esto incluye fomentar un liderazgo inclusivo y empático y crear espacios seguros donde los colaboradores puedan expresar sus ideas e inquietudes.

La retención del talento no es sólo responsabilidad del departamento de recursos humanos, sino un compromiso estratégico que abarca a toda la organización. La implementación integral de estas estrategias no sólo reducirá los costos asociados con la rotación, sino que también creará un ambiente de trabajo que aumentará el desempeño y la satisfacción de los colaboradores.

En última instancia, el éxito de cualquier organización depende de su capacidad para atraer, desarrollar y retener el talento que impulsa su crecimiento. Desarrollar un modelo de gestión del talento orientado a la retención no sólo garantiza la estabilidad operativa, sino que también transforma a la empresa en un gran lugar para trabajar y crea una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Este enfoque debe adaptarse a las características únicas de cada organización y revisarse continuamente para responder a los cambios en el entorno empresarial y laboral

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología**

Este trabajo de investigación utilizó un enfoque cuantitativo para facilitar la recolección de datos necesarios. Para analizar los temas relacionados con el salario emocional en una empresa de seguros de Guayaquil se empleó el método descriptivo y correlacional, puesto que proporcionan una visión clara de la situación actual y permite proponer soluciones efectivas.

Además, se utilizó un método deductivo para identificar los factores que afectan la percepción de los colaboradores sobre el salario emocional, resaltando la importancia de implementar estrategias que promuevan la retención del talento y motiven a los colaboradores a permanecer en la organización.

(Dávila, 2006), se refiere al método deductivo son necesariamente inferencias hechas a partir de un conocimiento que ya existía. En consecuencia, la indagación científica no puede efectuarse sólo por medio del razonamiento deductivo, pues es difícil establecer la verdad universal de muchos enunciados que tratan de fenómenos científicos. El razonamiento deductivo puede organizar lo que ya se conoce y señalar nuevas relaciones conforme pasa de lo general a lo específico, pero sin que llegue a constituir una fuente de verdades nuevas (p.7)

El autor indica que el método deductivo se fundamenta en inferencias derivadas de conocimientos preexistentes. En consecuencia, la investigación científica no puede basarse exclusivamente en este tipo de razonamiento, dado que se torna complejo establecer la validez universal de numerosos enunciados vinculados a fenómenos científicos. Aunque el razonamiento deductivo permite estructurar la información ya conocida y descubrir nuevas relaciones al proceder de lo general a lo específico, carece de la capacidad para generar verdades completamente novedosas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la relación del salario emocional y su influencia en la motivación de los colaboradores proponiendo estrategias para mejorar la retención del talento en las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los factores claves del salario emocional que influyen en la motivación y satisfacción de los colaboradores
2. Determinar la manera en que el salario emocional contribuye al compromiso y la retención del talento en la empresa de seguros
3. Proponer estrategias prácticas de salario emocional que promuevan la motivación, la satisfacción y el compromiso para la retención del talento en la organización

### **Población y Muestra:**

La población estará constituida por los colaboradores de la empresa de seguros la sucursal de Guayaquil

Según (Díaz, 2021) el termino de población es el conjunto de todos los elementos cuyas propiedades se van a estudiar. También es llamada universo. Una población puede ser finita o infinita:

- **Población finita:** Es aquella cuya cantidad de elementos es posible de determinar.
- **Población infinita:** Es aquella cuya cantidad de elementos es imposible de determinar.

La población objeto de este estudio está compuesta 60 colaboradores de los cuales, 40 colaboradores van a ser encuestados, tanto hombres como mujeres, con edades comprendidas entre los 24 y los 40 años. De este total, 22 son hombres y 18 son mujeres, distribuidos en los departamentos de recursos humanos, compras, administración, operaciones, sistemas, comercial y

tesorería, los cuales abarcan ciertas áreas administrativas de la empresa. El número de colaboradores considerados fue determinado según el total de colaboradores registrados en la nómina de la organización.

La muestra se determinó utilizando la plataforma digital “Survio” herramientas que permiten calcular el tamaño adecuado de la muestra para la investigación. En estas plataformas, se ingresaron los datos correspondientes, estableciendo un nivel de confianza del 93% y un margen de error del 8%, basados en una muestra de 40 colaboradores.

### Operacionalización de las variables

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Herramienta</b>
<b>Salario emocional</b>	El salario emocional desempeña un rol fundamental en incrementar la satisfacción de los colaboradores. lo cual conlleva a una disminución en la rotación de personal y un aumento en la productividad. (solis et al., 2023 pp. 3-4)	Autonomía Pertenencia Propósito	Encuestas
<b>Motivación</b>	La motivación es un proceso auto energético de la persona que ejerce una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguirlo. (herrera et al., 2014)	Reconocimiento Metas Oportunidades de desarrollo	Encuestas
<b>Compromiso</b>	El compromiso organizacional consiste, entonces, en aquellas actitudes de los colaboradores por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen	Permanencia Identificación Lealtad	Encuestas

	(garcía et al., 2025)		
<b>Retención del talento</b>	Se puede afirmar entonces que las organizaciones deben ocuparse en retener el talento humano, los trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan en la realización del trabajo en la organización para la que trabajan. Prieto (2013)	Conciliación laboral-familiar Igualdad de oportunidades Remuneración justa y equitativa Ambiente laboral	Encuestas

### Técnica de recolección de datos

Como herramienta de diagnóstico se obtuvo el informe del formato de las altas y bajas (anexo 2) del sistema en el cual se pudo observar dentro del periodo 2024 hubo muchas salidas de colaboradores que llevaban más de 3 años en la empresa, lo cual influyó en el reporte anual, debido a que no había tantas salidas desde el año 2016, dejando una inconsistencia y detentando problemas organizacionales. Este tipo de informe proporciona información clave sobre los ingresos y salidas de los colaboradores, lo que permite identificar tendencias, evaluar la estabilidad laboral y tomar decisiones estratégicas.

Para la recopilación de información se realizó una encuesta (anexo 1) la cual está compuesta por 13 ítems, que evalúan diferentes dimensiones como la autonomía, pertenencia, propósito, reconocimiento, metas, oportunidades de desarrollo, permanencia, identificación lealtad, conciliación laboral-familiar, igualdad de oportunidades, remuneración justa y equitativa, ambiente laboral.

La encuesta será valorada en una escala de Likert con 5 categorías: 5 totalmente de acuerdo, 4 parcialmente de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en

desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo. La ventaja de la escala de Likert es una herramienta que permitió medir con mayor precisión los temas a evaluar

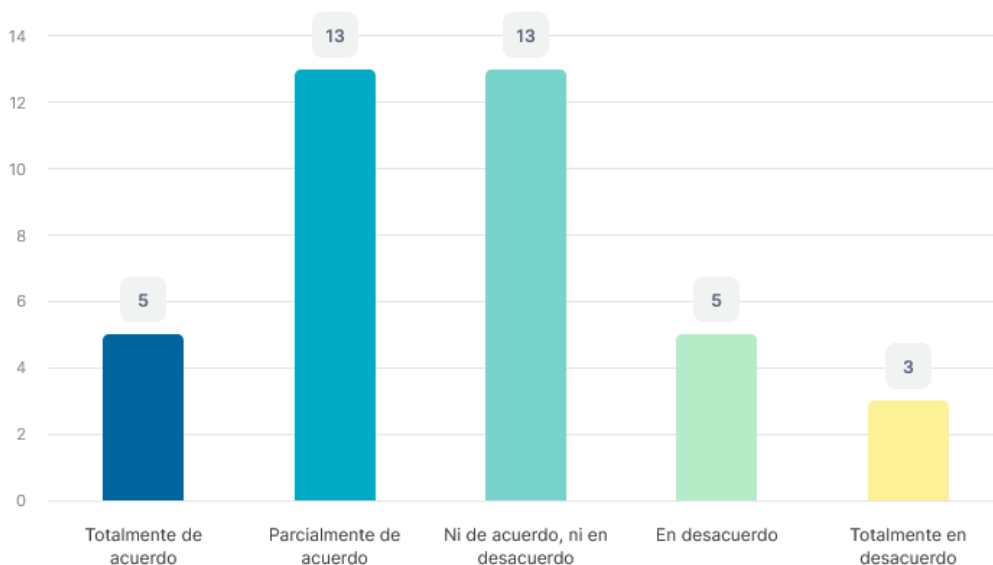
## CAPITULO IV

### Análisis de datos

La encuesta que se realizó al personal de la sucursal de Guayaquil de la empresa permitió evaluar la siguiente información la cual se ha ido detallando a lo largo de este capítulo. Para el análisis de esta se evaluó a 40 colaboradores, tanto hombres como mujeres, con edades comprendidas entre los 24 y los 40 años. De este total, 22 son hombres y 18 son mujeres con una antigüedad en la organización de más de 3 años con un ratio de 51.3%, de 1 a 3 años con un ratio de 30.8% y con menos de 1 año de 17.9%. La encuesta fue realizada con la plataforma de survio, mostrando los siguientes resultados:

#### Pregunta 1

##### 1. Consideras que tienes autonomía en las funciones y actividades de tu trabajo



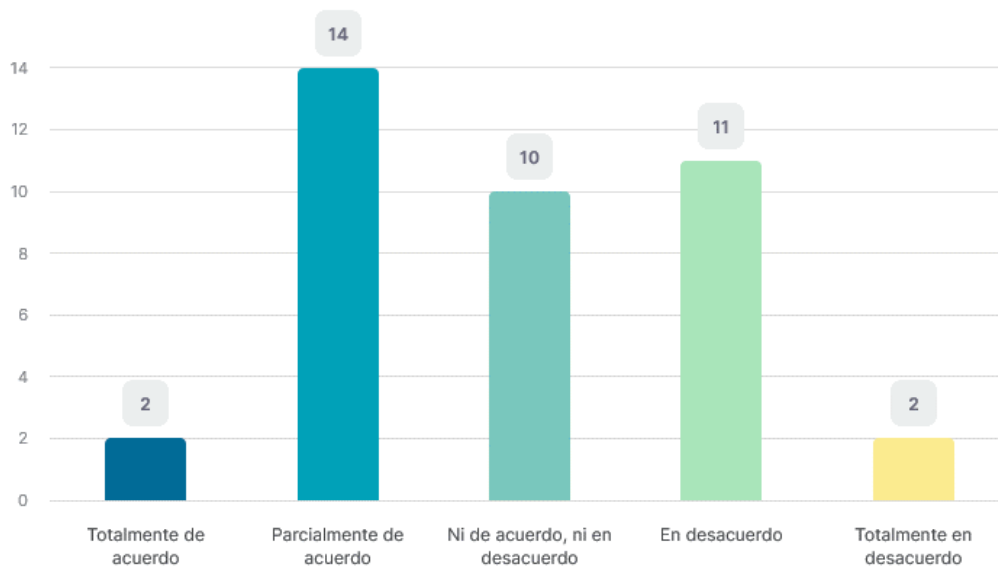
RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	33.3%
Parcialmente de acuerdo	13	33.3%
En desacuerdo	5	12.8%
Totalmente de acuerdo	5	12.8%
Totalmente en desacuerdo	3	7.7%

En la primera pregunta el análisis de los colaboradores encuestados mostró que el 33,3% eligió "parcialmente de acuerdo" y el 33,3% "ni de acuerdo ni en desacuerdo", reflejando una percepción dividida donde muchos colaboradores sienten cierta autonomía, pero no de manera absoluta. El 12.8% está "totalmente de acuerdo" pero no de manera absoluta, el 12.8% está "en desacuerdo" y el 7.7% restante en un "totalmente en desacuerdo" en donde se muestra un grupo significativo que tiene limitaciones en su independencia laboral. Este resultado sugiere la necesidad de mejorar los niveles de autonomía y brindar mayor claridad

## **Pregunta 2**

### **2. Crees que tu trabajo es valorado y reconocido por tu jefe**



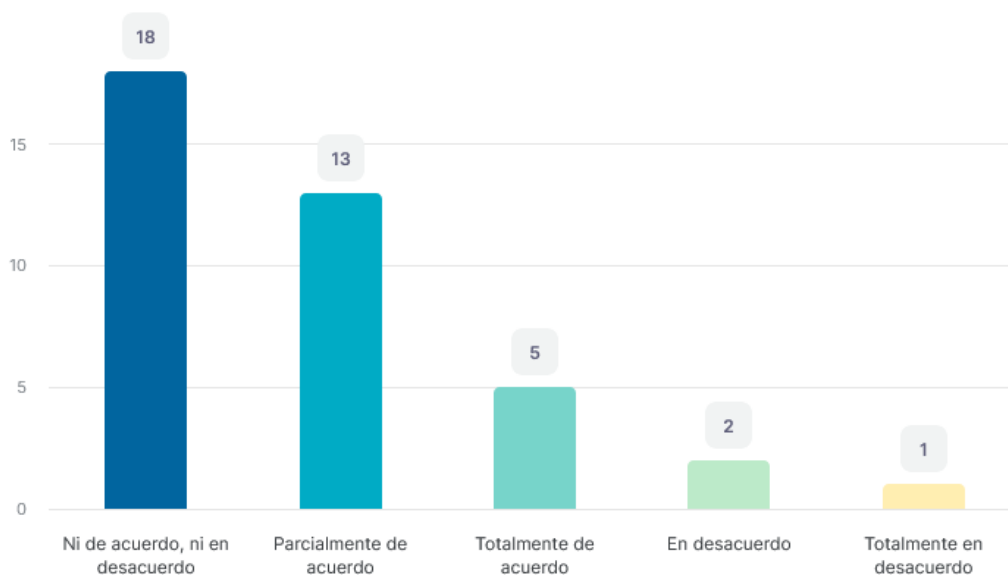


RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Parcialmente de acuerdo	14	35.9%
En desacuerdo	11	28.2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	25.6%
Totalmente en desacuerdo	2	5.1%
Totalmente de acuerdo	2	5.1%

La segunda pregunta representa que el 35.9 % esta "parcialmente de acuerdo", lo que posiblemente sugiere cierto reconocimiento, aunque no del todo satisfactorio. El 28.2% está "en desacuerdo", lo que indica que una parte significativa no se siente valorada. El 25.6% se mantiene neutral, lo que refleja cierta falta de claridad o indiferencia sobre el tema. El 5.1% está "totalmente en desacuerdo" lo que muestra un caso de falta de valoración. Estos resultados resaltan la necesidad de mejorar estrategias de reconocimiento y comunicación dentro de la empresa

### Pregunta 3

#### 3. Con tu trabajo logras cumplir con los objetivos y metas individuales y organizacionales



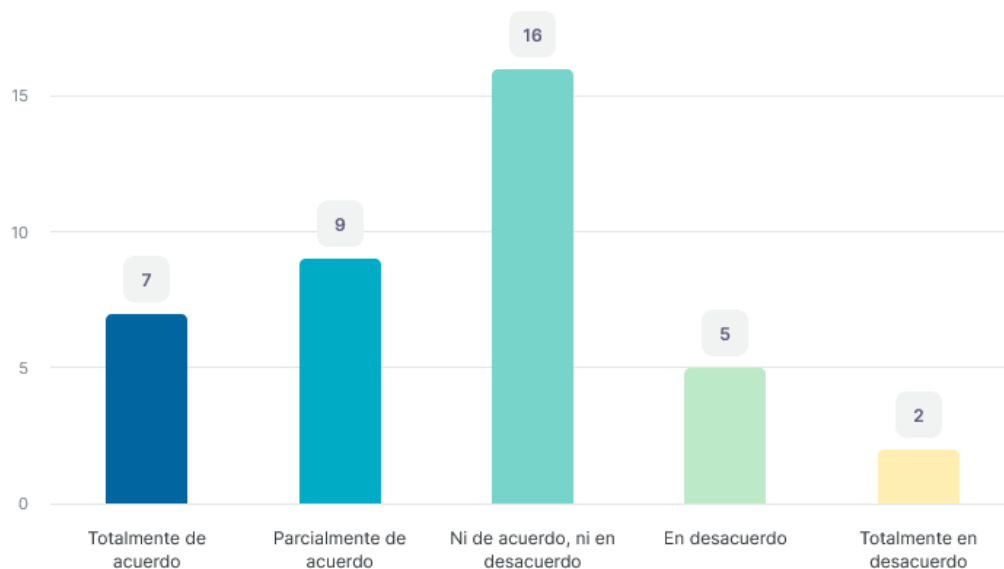
RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	46.2%
Parcialmente de acuerdo	13	33.3%
Totalmente de acuerdo	5	12.8%
En desacuerdo	2	5.1%
Totalmente en desacuerdo	1	2.6%

En la tercera pregunta, el 46.2% de los colaboradores eligió "ni de acuerdo ni en desacuerdo", lo que define como una impresión un poco confusa respecto al cumplimiento de metas. El 33.3% "parcialmente de acuerdo" indica que se siente que contribuyen, aunque no de manera plena. El 12.8% "totalmente de acuerdo" lo que indica que pocos colaboradores perciben que su trabajo influye

directamente con los objetivos organizacionales. El 5.1% está "en desacuerdo" y un 2.6% "totalmente en desacuerdo" indicando que algunos colaboradores sienten que no logran cumplir con las metas establecidas. Estos resultados evidencian la necesidad de mayor claridad en la definición de objetivos y estrategias entre el trabajo individual y los logros organizacionales

#### Pregunta 4

#### 4. Los reconocimientos frecuentes de tus logros contribuyen a tu satisfacción laboral

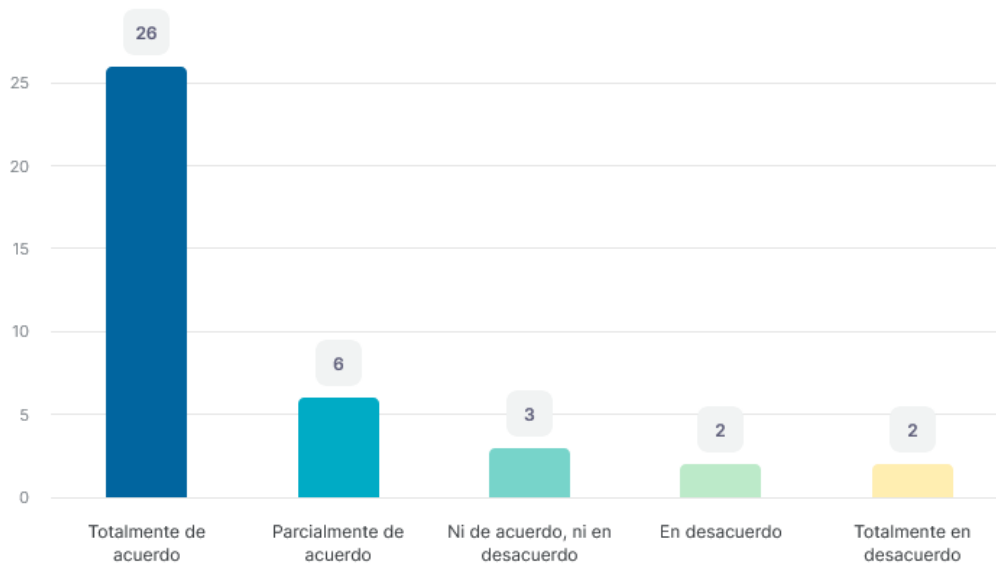


RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	41%
Parcialmente de acuerdo	9	23.1%
Totalmente de acuerdo	7	17.9%
En desacuerdo	5	12.8%
Totalmente en desacuerdo	2	5.1%

En la cuarta pregunta, muestra que el 41% de los colaboradores encuestados eligió "ni de acuerdo, ni en desacuerdo", lo que refleja una postura entre o falta de certeza sobre el impacto del reconocimiento en su satisfacción. El 23.1% esta "parcialmente de acuerdo" lo que indica que sienten un efecto positivo, aunque no del todo significativo. El 17.9% está "totalmente de acuerdo" lo que refleja que una parte de menor cantidad percibe el reconocimiento como un factor clave en su satisfacción. Por último, el 12.8% está en "desacuerdo" y el 5.1 "totalmente en desacuerdo" lo que indica que un grupo de colaboradores considera que los reconocimientos no influyen en su motivación. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer los mecanismos de reconocimientos para mantener esa satisfacción laboral

## **Pregunta 5**

- 5. Crees que el salario emocional es un factor clave para cumplir tus metas laborales**

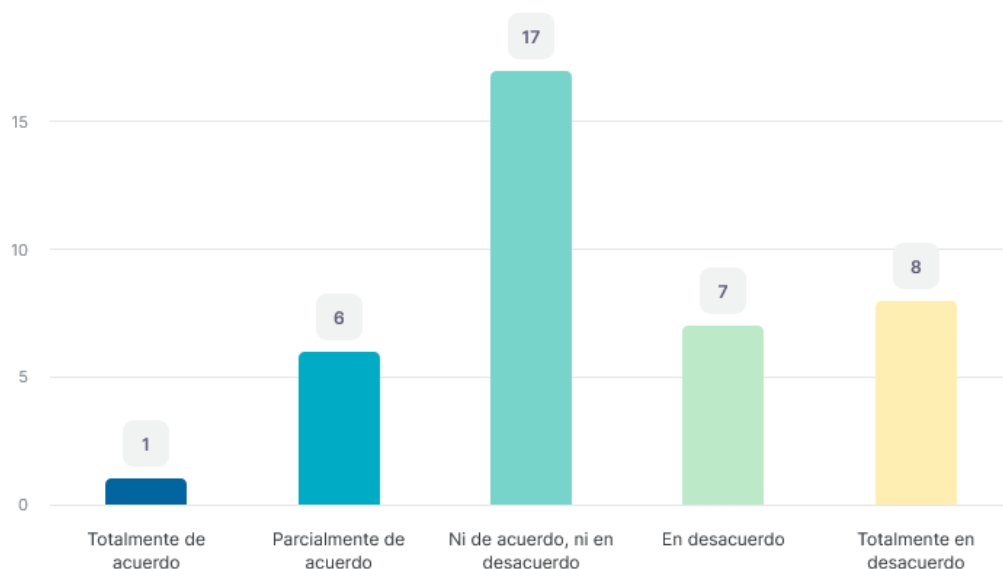


RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Totalmente de acuerdo	26	66.7%
Parcialmente de acuerdo	6	15.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	7.7%
Totalmente en desacuerdo	2	5.1%
En desacuerdo	2	5.1%

La quinta pregunta, revela el 66.7% está "totalmente de acuerdo ", lo que indica que los colaboradores consideran que el salario emocional es un elemento fundamental en su desempeño. El 15.4% "parcialmente de acuerdo " lo que demuestran que, aunque lo ven como un elemento importante puede existir otros factores que también influyen. El 7.7% esta "ni de acuerdo, ni en desacuerdo "reflejando cierta indiferencia o tal vez una falta de claridad sobre el impacto. El 5.1% está "en desacuerdo " y el otro 5.1% "totalmente en desacuerdo " lo que indica que la minoría considera relevante el salario emocional en su desempeño laboral. Estos resultados destacan la importancia de implementar estrategias que refuercen el bienestar emocional.

## Pregunta 6

### 6. Percibes que la organización te brinda oportunidades para tu desarrollo profesional



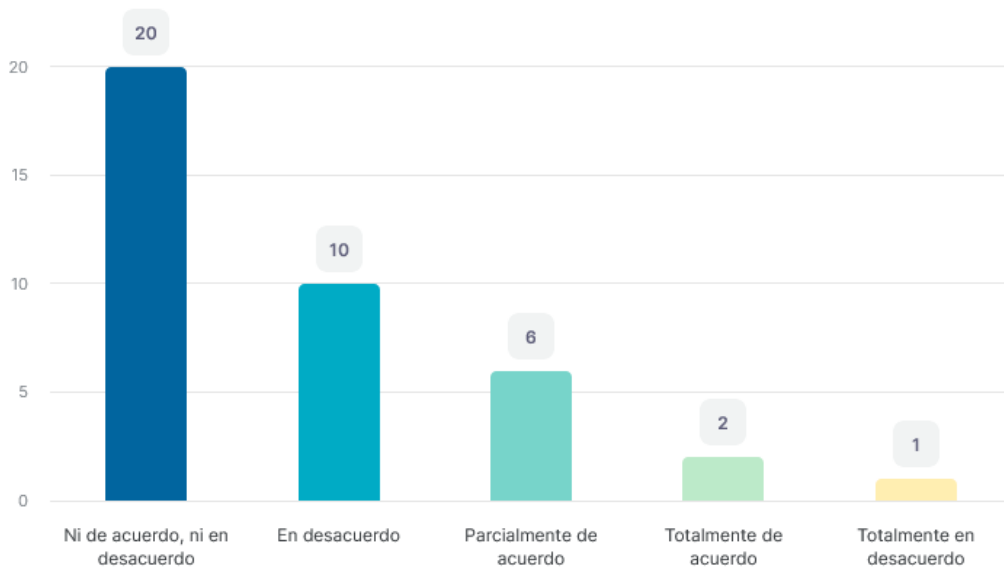
RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	43.6%
Totalmente en desacuerdo	8	20.5%
En desacuerdo	7	17.9%
Parcialmente de acuerdo	6	15.4%
Totalmente de acuerdo	1	2.6%

La sexta pregunta evalúa si los colaboradores sienten que la organización les brinda oportunidades de desarrollo profesional, reflejó una posición neutral del 43,6% de los encuestados, lo que indica una falta de claridad o confianza en los programas de desarrollo profesional que ofrece la empresa. El 20,5% de los participantes "completamente en desacuerdo", mientras que el 17,9% "en desacuerdo", significa que casi el 40% de los colaboradores cree que no hay

suficientes oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización. Sólo el 15,4% expresó "acuerdo parcial", lo que significa que, si bien se reconocen algunas iniciativas de desarrollo, estas no son suficientes o no satisfacen plenamente las expectativas de los colaboradores. Este análisis sugiere que la empresa debería enfocarse en mejorar la comunicación sobre las oportunidades de crecimiento, evaluar y fortalecer los programas de desarrollo profesional actuales, e implementar medidas que promuevan una cultura de crecimiento interno más sólida y accesible para todos los colaboradores.

### Pregunta 7

#### 7. Los beneficios que te da la empresa son razón para permanecer en ella



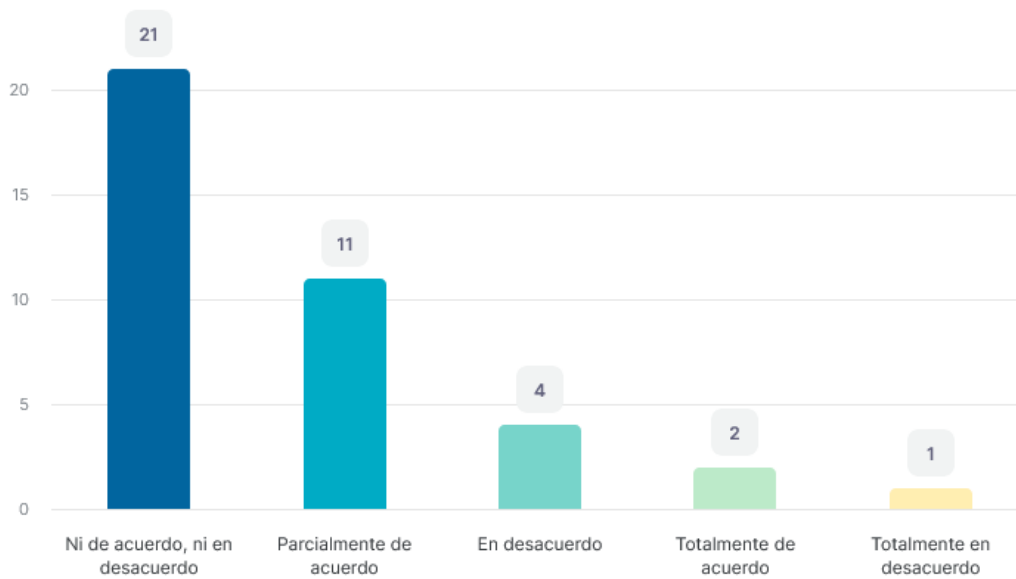
RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	51.3%
En desacuerdo	10	25.6%
Parcialmente de acuerdo	6	15.4%
Totalmente de acuerdo	2	5.1%
Totalmente en desacuerdo	1	2.6%

En la séptima pregunta según el análisis de los datos obtenidos en la pregunta sobre si los beneficios que otorga la empresa son una razón para permanecer en ella muestra que la mayoría de los colaboradores (51.3%) se mantienen neutrales, es decir, ni están de acuerdo ni en desacuerdo. Un 25.6% expresa desacuerdo con la afirmación, lo que sugiere que, para una parte significativa de los colaboradores, los beneficios no son un factor determinante para su permanencia. Solo el 15.4% está parcialmente de acuerdo, mientras que únicamente el 5.1% está totalmente de acuerdo en que los beneficios influyen en su decisión de continuar en la empresa. Estos resultados reflejan una posible oportunidad de mejora en la percepción y efectividad de los beneficios ofrecidos, ya que no parecen ser un incentivo fuerte para la retención del talento.

## **Pregunta 8**

### **8. Te identificas con los valores y la cultura de la organización**



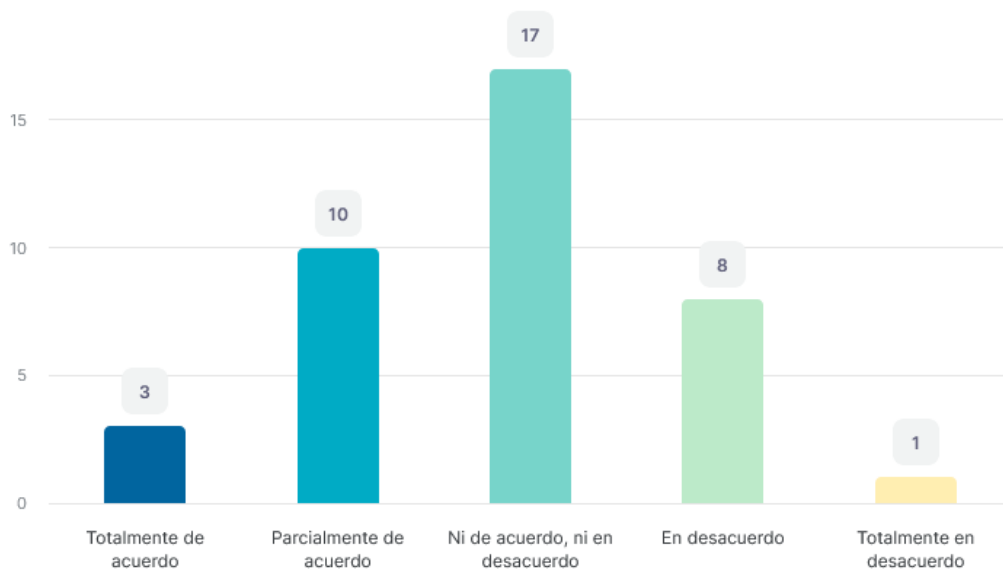


RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	53.8%
Parcialmente de acuerdo	11	28.2%
En desacuerdo	4	10.3%
Totalmente de acuerdo	2	5.1%
Totalmente en desacuerdo	1	2.6%

En la octava pregunta, el análisis de los datos sobre la identificación de los colaboradores con los valores y la cultura de la organización revela que la mayoría (53.8%) mantiene una postura neutral, sin expresar acuerdo ni desacuerdo. Un 28.2% se identifica parcialmente con estos valores, lo que indica cierto nivel de alineación, pero aún con margen de mejora. En contraste, un 10.3% no se siente identificado con la cultura organizacional, mientras que solo un 5.1% se identifica completamente con ella. Estos resultados sugieren la necesidad de reforzar la comunicación y promoción de los valores corporativos para fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

## Pregunta 9

### 9. Recomendarías a la empresa como un lugar idóneo para trabajar



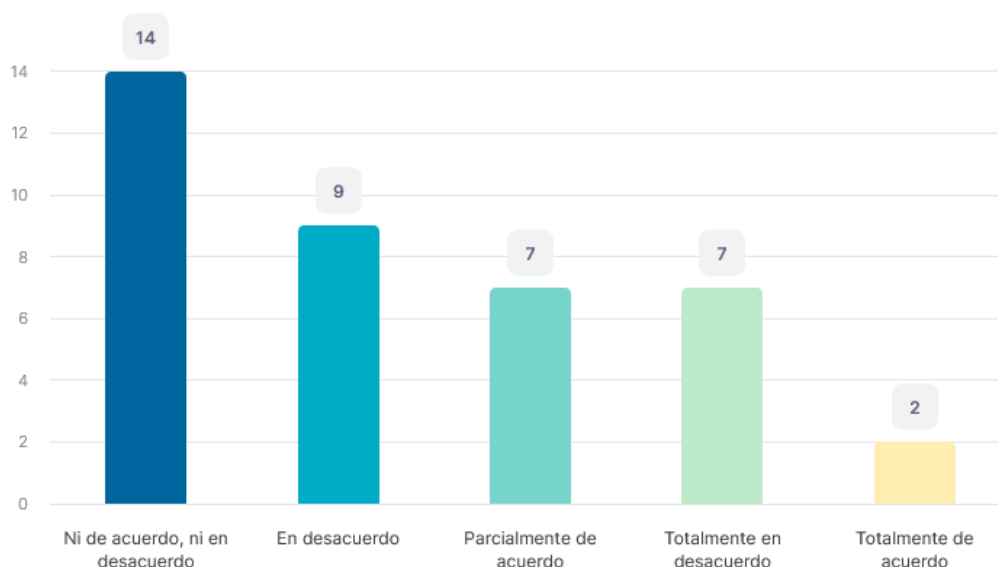
RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	43.6%
Parcialmente de acuerdo	10	25.6%
En desacuerdo	8	20.5%
Totalmente de acuerdo	3	7.7%
Totalmente en desacuerdo	1	2.6%

En la novena pregunta, el análisis de los datos sobre la recomendación de la empresa como un lugar idóneo para trabajar muestra que el 43.6% de los colaboradores se mantiene neutral, sin una opinión clara al respecto. Un 25.6% está parcialmente de acuerdo en que la empresa es un buen lugar para trabajar, mientras que un 20.5% no la recomendaría. Solo un 7.7% la recomendaría totalmente. Estos resultados reflejan una percepción mixta de la empresa, donde si bien hay colaboradores que valoran su entorno laboral, una proporción

significativa no está completamente convencida de su idoneidad. Esto sugiere una oportunidad de mejora en la cultura organizacional y en los aspectos que hacen atractiva la empresa para sus colaboradores.

## Pregunta 10

### 10. Crees que la empresa contribuye a la conciliación laboral y familiar



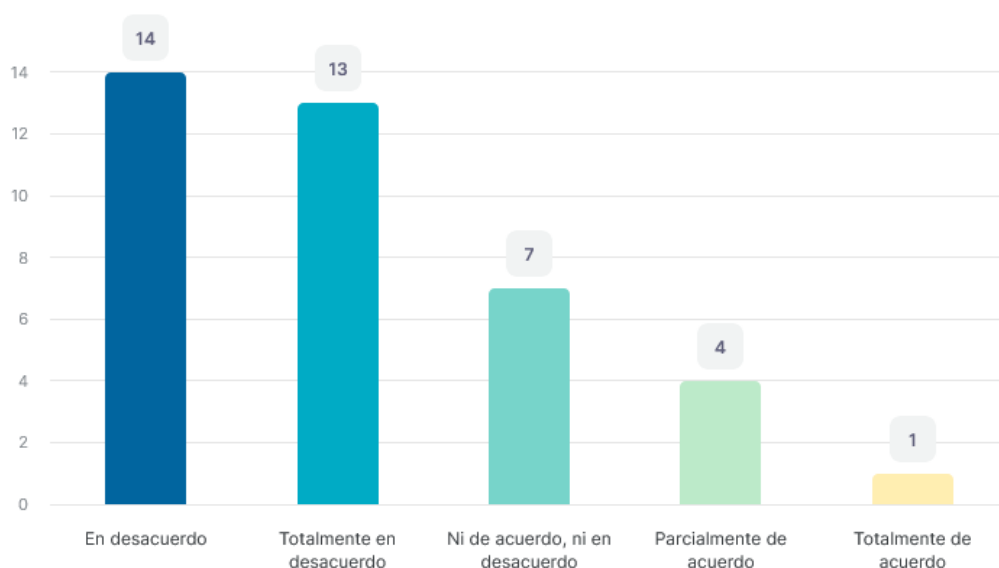
RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	35.9%
En desacuerdo	9	23.1%
Parcialmente de acuerdo	7	17.9%
Totalmente en desacuerdo	7	17.9%
Totalmente de acuerdo	2	5.1%

En la décima pregunta, el análisis de los datos sobre como contribuye la empresa a la conciliación laboral y familiar muestra que el 35.9% de los colaboradores se mantienen neutral, sin una opción clara al respecto. Un 23.1% está en

desacuerdo en que la empresa contribuya con la conciliación laboral y familiar, mientras que un 17.9% parcialmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo. Esto refleja una percepción mixta de la empresa.

## Pregunta 11

### 11. Sientes que las políticas de la empresa fomentan la igualdad de oportunidades



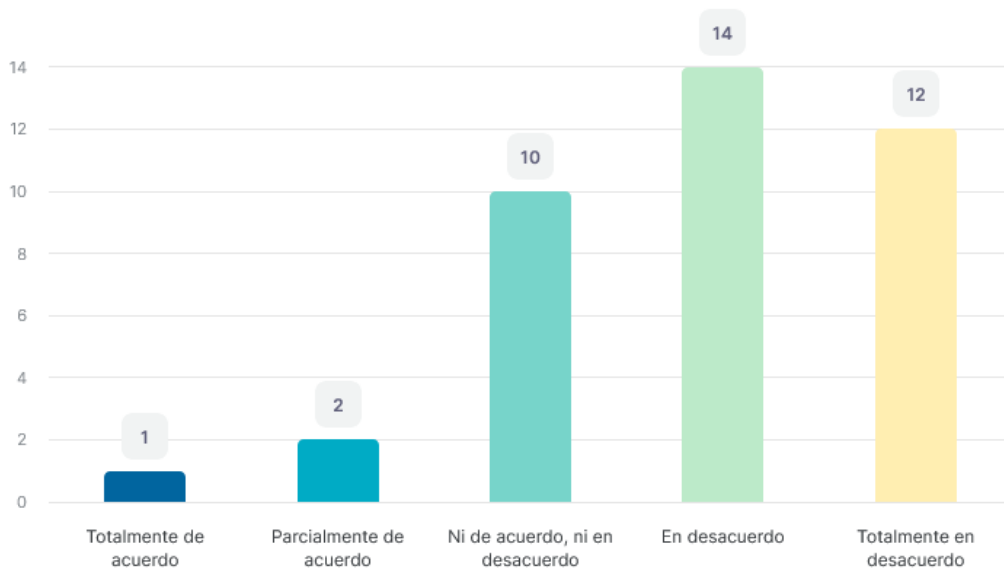
RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
En desacuerdo	14	35.9%
Totalmente en desacuerdo	13	33.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	17.9%
Parcialmente de acuerdo	4	10.3%
Totalmente de acuerdo	1	2.6%

En la onceava pregunta, según los resultados del análisis de los datos sobre la percepción de igualdad de oportunidades en la empresa revela que el 35.9% de

los colaboradores se mantiene neutral. Un 33.3% está totalmente en desacuerdo, expresando su malestar por la falta de igualdad de oportunidades, mientras que un 17.9% se posiciona en un punto intermedio, sin inclinarse ni a favor ni en contra. Por otro lado, un 10.3% considera que no existen oportunidades equitativas dentro de la organización.

## Pregunta 12

### 12. Percibes que la remuneración de la empresa es justa y equitativa entre los colaboradores



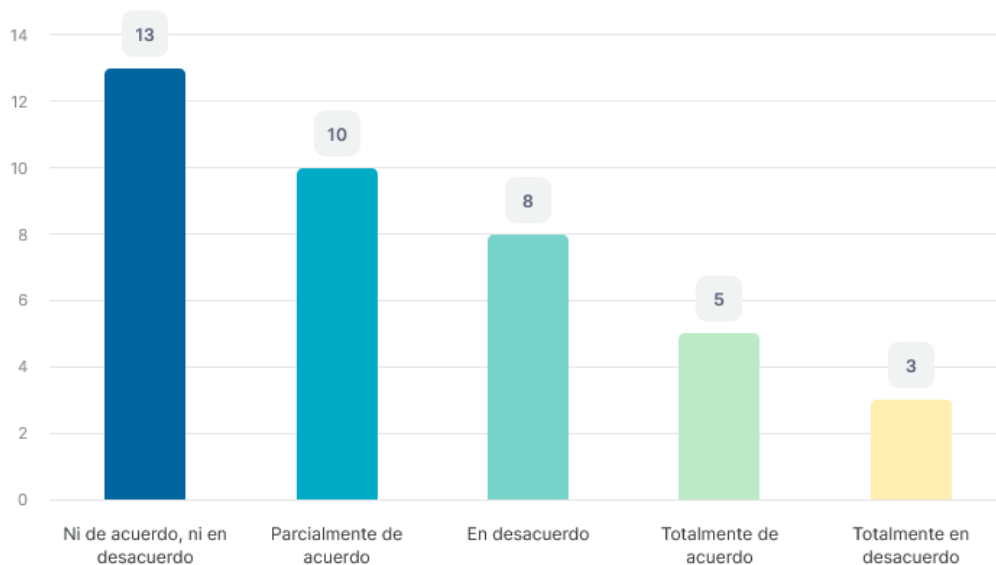
RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
En desacuerdo	14	35.9%
Totalmente en desacuerdo	12	30.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	25.6%
Parcialmente de acuerdo	2	5.1%
Totalmente de acuerdo	1	2.6%

En la doceava pregunta, el análisis de los datos sobre la percepción de una

remuneración justa y equitativa en la empresa indica que el 35.9% de los colaboradores está en desacuerdo, mientras que un 30.8% está totalmente en desacuerdo, lo que refleja una percepción generalizada de que no existe una distribución salarial justa. Además, un 25.6% se mantiene neutral, sin una postura clara al respecto, y solo un 5.1% está parcialmente de acuerdo, sugiriendo que una minoría percibe ciertos esfuerzos en favor de la equidad salarial, aunque aún insuficientes para la mayoría.

### Pregunta 13

#### 13. Consideras que el ambiente laboral de la empresa mejora la satisfacción y el compromiso



RESPUESTA	NÚMERO	RATIO
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	33.3%
Parcialmente de acuerdo	10	25.6%
En desacuerdo	8	20.5%
Totalmente de acuerdo	5	12.8%
Totalmente en desacuerdo	3	7.7%

En la treceava pregunta según el análisis sobre la percepción del ambiente laboral y su impacto en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores revela opiniones diversas. Un 33.3% de los colaboradores mantiene una postura neutral, sin inclinarse ni a favor ni en contra. Por otro lado, un 25.6% está parcialmente de acuerdo, lo que sugiere que perciben ciertos aspectos positivos en el ambiente laboral, aunque con oportunidades de mejora. Sin embargo, un 20.5% expresa su desacuerdo, señalando insatisfacción con las condiciones laborales, mientras que un 12.8% está totalmente en desacuerdo, reflejando una percepción negativa más marcada sobre el entorno de trabajo.

### **Discusión de los resultados**

Según los resultados obtenidos, se puede visualizar que el 82,1% de colaboradores consideran importante al salario emocional para la motivación, pero también se puede identificar que existe baja autonomía laboral (12,6% totalmente de acuerdo), así como, bajo reconocimiento por parte de los líderes (5,1% totalmente de acuerdo) factores que afectan negativamente en la motivación de los colaboradores. Estos resultados evidencian la necesidad de plantear reconocimientos no monetarios para atender las necesidades emocionales y psicológicas de los colaboradores.

A partir de la encuesta realizada al personal es posible establecer que la autonomía laboral es un factor que influye en la satisfacción laboral de los colaboradores, especialmente en aquellos que, a través de su participación en la toma de decisiones, muestran un alto nivel de motivación. Sin embargo, en la

organización la autonomía no esta tan definida, lo que podría generar un desánimo entre los colaboradores.

Por otro lado, el reconocimiento también juega un papel importante. Para los colaboradores sentir que su líder o supervisor muestra reconocimiento hacia sus resultados frecuentemente, demuestra valoración hacia su trabajo, fomentando el sentido de pertenencia con la empresa. Sin embargo, aquellos que no se sienten valorados están más propensos a buscar nuevas oportunidades en otras empresas.

Otro factor importante es la percepción del colaborador sobre la conciliación laboral y familiar. Un 5,1% de los colaboradores indicó que la empresa ofrece flexibilidad en este aspecto, resultado negativo que demuestra la necesidad de establecer acciones para que esto no afecte el bienestar emocional y el desempeño laboral del personal

Tomar en consideración los resultados obtenidos de la encuesta permite que la organización considere estos factores, puesto que, influyen directamente con la motivación y la retención del talento. La implementación de estrategias de salario emocional estará direccionada a mejorar la autonomía, el reconocimiento y la claridad de los objetivos, aspectos que podrían generar un impacto positivo entre los colaboradores.

### **Correlación de las variables**

En la encuesta realizada a 40 colaboradores, mediante una escala de Likert, se estableció la evaluación de 13 dimensiones: autonomía, pertenencia, propósito, reconocimiento, metas, oportunidades de desarrollo, permanencia, identificación, lealtad, conciliación laboral-familiar, igualdad de oportunidades, remuneración justa y equitativa, y ambiente laboral.

El objetivo principal de este estudio fue analizar la relación del salario emocional y motivación de los colaboradores, para ello se realizó la correlación (coeficiente de Pearson) entre el salario emocional y motivación, dando un resultado de 0,51 resultando una correlación positiva moderada, que no es alta, ni es baja. Al ser moderada, indica que, si hay una influencia del salario emocional sobre la motivación, aunque intervienen otros factores que pueden influirla también.



No. Encuestado	Salario Emocional	Motivación
1	15	11
2	17	14
3	19	14
4	13	14
5	13	14
6	11	14
7	11	14
8	11	12
9	11	12
10	11	12
11	11	12
12	11	12
13	11	12
14	10	12
15	10	12
16	10	12
17	9	12
18	9	11
19	10	11
20	10	11
21	10	11
22	10	11
23	10	11
24	8	11
25	10	11
26	10	11
27	8	9
28	16	9
29	8	9
30	8	9
31	8	9
32	9	9
33	8	6
34	8	6
35	8	6
36	12	5
37	9	5
38	9	5
39	6	3
40	7	3

Fuente: Elaboración propia

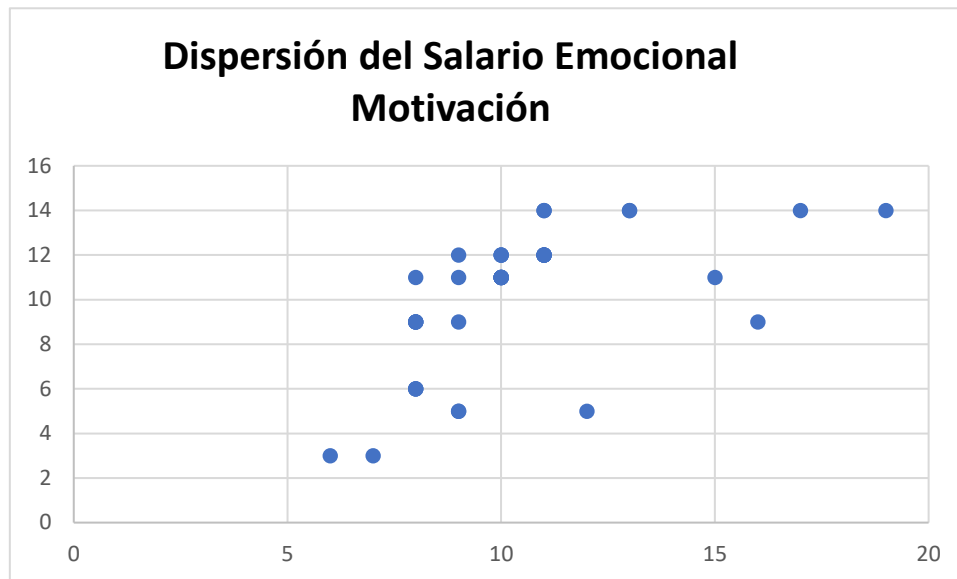


Ilustración: Datos entre el salario emocional y motivación

Los resultados de este estudio se grafican en el diagrama de dispersión, el cual indica que la relación entre las variables X y Y, (salario emocional y motivación) es positiva, sin que esto signifique que una variable sea la causa de la otra, significa que una variable sea la causa de la otra, Aunque la correlación es directa, el gráfico de la dispersión indica que la correlación es débil debido a que los puntos están separados en el diagrama.

### Discusión de la correlación

Interpretando el Coeficiente de correlación de Pearson, como ya se indicó en el apartado anterior, la relación entre las variables salario emocional y motivación es positiva de tipo moderada ya que es de 0.51. Esto quiere decir que a mayor salario emocional mayor será la motivación, aunque no es determinante debido a que no se puede asegurar la causalidad de la relación.

Por otro lado, respecto al compromiso y la retención del talento, es necesario indicar que en relación con los resultados de la encuesta el compromiso, la lealtad y la identificación con los valores de la cultura organizacional se convierten en factores importantes para que un colaborador desee permanecer un largo tiempo en la organización. Sin embargo, como se explicó en el apartado anterior se determinó la importancia del reconocimiento y la conciliación familia-trabajo como factores necesarios que una organización garantice al momento de considerar estrategias de retención del talento clave en la organización.

## **CAPÍTULO V**

### **Propuesta de salario emocional**

En la actualidad, la organización se enfrenta a desafíos que impactan directamente en la motivación y bienestar de los colaboradores, por lo que, es necesario establecer estrategias que permitan una motivación positiva.

Según los resultados de la encuesta se ve afectado el reconocimiento, los colaboradores mencionan que no se sienten lo suficientemente valorados ni reconocidos por sus jefes, teniendo en cuenta que esto influye en el desarrollo y en la autonomía que sienten al realizar sus funciones. Por lo que habrá que proponer mecanismos de reconocimiento, asegurando que los líderes comuniquen la valoración del trabajo de su equipo.

También se pudo visualizar que existe un malestar en relación con el bienestar y conciliación laboral-familiar, por lo que habrá que proponer estrategias que tenga relación con la flexibilidad laboral. A su vez también se menciona que sienten que la organización no brinda oportunidades de crecimiento, por lo que habrá que sugiere enfocarse en mejorar las oportunidades de crecimiento, evaluar y fortalecer los programas de desarrollo profesional, con la finalidad de lograr la retención del talento.

### **Objetivo General**

Proponer estrategias de salario emocional que mejoren la motivación laboral, promoviendo el compromiso y retención del talento en una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil

### **Objetivos Específicos**

1. Establecer un plan de acción acorde a los factores de salario emocional que presentan resultados negativos para la motivación y retención del talento
2. Proponer un conjunto de estrategias de salario emocional adaptadas a las necesidades de los colaboradores

3. Fortalecer al talento humano a través de evaluaciones que permitan asegurar la eficacia de las iniciativas y en relación con eso realizar los ajustes pertinentes.

### **Estrategias 1: Reconocimiento y Valoración**

#### **Objetivos**

Promover una cultura organizacional que valore y reconozca el esfuerzo y el desempeño de los colaboradores, con el fin de incrementar su sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa

#### **Actividades**

1. Organización de un evento anual de premiación que reconozca los logros en diversas categorías, tales como innovación, cumplimiento de objetivos, trayectoria en la empresa y liderazgo
2. Establecimiento de un sistema de nominación que permita a los jefes y compañeros postular a los colaboradores destacados
3. Diseño de una política de reconocimiento continuo que incluya menciones en reuniones y boletines internos utilizando la intranet
4. Evaluación de manera periódica de la percepción de los colaboradores acerca del reconocimiento recibido y ajustar las estrategias según sus necesidades

### **Estrategia 2: Bienestar y Equilibrio Vida – Trabajo**

#### **Objetivos**

Mejorar la calidad de vida de los colaboradores a través de iniciativas que promuevan un armonioso balance entre el ámbito laboral y el personal

#### **Actividades**

1. Implementación de políticas que establezcan horarios flexibles para trabajadores con responsabilidades familiares (personas con discapacidad, menores de edad), el uso del teletrabajo y el acceso a permisos en referencia a situaciones especiales

2. Establecimiento de un día para el teletrabajo en relación con características del área y funciones del puesto de trabajo.
3. Optimización de herramientas y recursos para el teletrabajo, en donde se pueda asegurar que los colaboradores cuenten con lineamientos claros
4. Aplicación de encuestas periódicas para medir la satisfacción de los colaboradores y el impacto en el equilibrio vida- trabajo

### **Estrategia 3: Desarrollo y Crecimiento profesional**

#### **Objetivos:**

Brindar oportunidades de aprendizaje y fortalecer las competencias de los colaboradores a través de la provisión de programas que faciliten el desempeño

#### **Actividades**

1. Diseño de un programa anual de capacitación fundamentado en las necesidades identificadas en las evaluaciones de desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación y encuestas de satisfacción
2. Implementación de un sistema de mentorías internas, en donde los colaboradores con mayor experiencia orienten y guíen como líderes a los nuevos talentos en su trayectoria profesional
3. Alianzas estratégicas con universidades y plataformas de aprendizaje, con el fin de facilitar el acceso a cursos especializados y certificados
4. Apoyo a los colaboradores para participar en programas de educación formal que refuercen sus competencias personales y profesionales

### **Estrategia 4: Clima y Cultura Organizacional**

#### **Objetivos:**

Promover un entorno laboral positivo en donde se cree un sentido de pertenencia y la colaboración entre los distintos equipos

## **Actividades**

1. Aplicación de encuestas periódicas sobre el clima laboral y el bienestar de los colaboradores, implementando mejoras fundamentadas en los resultados obtenidos
2. Programas de apoyo psicológico y asesoramiento profesional destinados a mejorar la salud mental de los colaboradores
3. Organización de actividades de integración, tales como desayunos de equipo, eventos deportivos o en encuentros de networking.
4. Talleres de comunicación efectiva y salud integral que permitan a los colaboradores desarrollar habilidades interpersonales y autocuidado

## Matriz de propuestas

Propuestas					
Estrategias	Objetivos	Recursos	Responsables	Presupuesto (aprox)	Indicadores de éxito
Reconocimiento y Valoración	Promover una cultura organizacional que valore y reconozca el esfuerzo y el desempeño de los colaboradores, con el fin de incrementar su sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa	Espacio físico, carteles, boletín interno en la intranet	Departamento de Recursos Humanos y líderes de área	\$600  (premios como trofeos, materiales prácticos y de difusión)	-Porcentajes de colaboradores satisfechos por el reconocimiento -Número de menciones y premios entregados - informe de encuestas antes y después de la percepción de la implementación
Bienestar y Equilibrio Vida-Trabajo	Mejorar la calidad de vida de los colaboradores a través de iniciativas que promuevan un armonioso balance entre el ámbito laboral y el personal	Herramientas de teletrabajo, acuerdos con proveedores externos	Departamento de Recursos Humanos, Gerencia General y Supervisores	\$200  (Subsidios parciales en bienestar)	-Reducción de ausentismos laborales -Aumento de satisfacción en el clima laboral
Desarrollo y Crecimiento Profesional	Brindar oportunidades de aprendizaje y fortalecer las competencias de los colaboradores a través de la provisión de oportunidades de aprendizaje y desarrollo dentro de la organización	Plataforma de formación online, tiempo de expertos internos para la formación	Departamento de Recursos Humanos, Supervisores y Departamento de Tecnología de la Información	\$900  (Capacitaciones y convenios con instituciones)	-Porcentaje de colaboradores capacitados -Promociones internas realizadas -Mejoras en las evaluaciones de desempeño
Clima y Cultura Organizacional	Promover un entorno laboral positivo en donde se cree un sentido de pertenencia y la colaboración entre los distintos equipos	Servicio de consultoría para la aplicación de encuestas, Talleres y espacios de actividades	Departamento de Recursos Humanos, Comité de Bienestar Laboral y Gerencia General	\$500  (Eventos de integración, asesorías psicológicas, Talleres)	-Índice de satisfacción en encuestas de clima laboral -Evaluar la participación en las actividades Mejora en la comunicación interna
TOTAL				\$2200	

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Este estudio ha revelado que el salario emocional juega un papel crucial en la motivación, satisfacción y retención del talento, convirtiéndose en un pilar fundamental de la gestión del capital humano en las organizaciones contemporáneas. En este contexto, se ha evidenciado por otro lado que la falta de estrategias para reconocer y valorar el talento impacta negativamente en la percepción del trabajo, disminuyendo el compromiso organizacional y, como consecuencia, afectando la eficiencia en el desempeño laboral.

A través de un análisis exhaustivo de datos cuantitativos, se detectaron factores que afectan la motivación como: el escaso reconocimiento, la limitada autonomía en la toma de decisiones, la falta de oportunidades para el desarrollo profesional y la baja conciliación entre la vida laboral y familiar; los cuales han creado un desequilibrio en el bienestar y satisfacción de los colaboradores y han afectado la permanencia, identificación y lealtad de ellos con la organización. Estos aspectos no solo bajan la moral del equipo, sino que también repercuten en la productividad, el desempeño y la competitividad.

De acuerdo al informe de Altas y bajas (Ver Anexo 2), el aumento en la rotación de personal ( 31.37% ) observado en los últimos años y los resultados de la encuesta sobre salario emocional demuestran que los colaboradores valoran cada vez más aspectos como el equilibrio entre la vida laboral y personal, la igualdad de oportunidades y una remuneración justa y equitativa, como aspectos que no solo los incentivan a permanecer en la organización e identificarse con los valores y cultura organizacional, sino que también de forma significativa elevan su lealtad y compromiso con la organización.

Los hallazgos de este estudio subrayan que los colaboradores con más altos niveles de motivación, satisfacción, compromiso y rendimiento en la organización buscan permanecer en la organización, situación que debe ser considerada por las áreas de gestión del talento para establecer estrategias que logren retener al talento clave, así los trabajadores tendrán metas y propósitos alienados a la organización dando su mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos organizacionales.



De acuerdo con lo anterior, se han propuesto cuatro estrategias de intervención: Reconocimiento y valoración que promuevan la comunicación efectiva entre el líder y el colaborador, así como la retroalimentación positiva; el Desarrollo y crecimiento profesional para promover oportunidades de aprendizaje y fortalecer las competencias; el Bienestar y Equilibrio Vida - Trabajo mediante la adopción de políticas de flexibilidad laboral que mejoren la calidad de vida de los colaboradores, Clima y cultura organizacional para promover un entorno laboral positivo en donde se cree un sentido de pertenencia y la colaboración entre los distintos equipos. Estas iniciativas no solo fortalecen la cultura organizacional, sino que también generan un sentido de identidad y propósito en los colaboradores, lo cual impacta positivamente en su motivación y permanencia en la organización a largo plazo.

Este estudio pone de manifiesto que el salario emocional es un elemento crucial en la gestión estratégica del talento humano. Este factor impacta directamente en cómo perciben los colaboradores su entorno laboral y en su grado motivación y compromiso con la organización. En un mercado altamente competitivo, donde atraer y retener talento se han convertido en retos fundamentales para las empresas, implementar estrategias de salario emocional no solo fomenta la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, sino que también potencia el rendimiento organizacional y la sostenibilidad del negocio.

Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, se sugiere que las empresas incorporen estas prácticas en sus políticas de gestión de recursos humanos, promoviendo así una cultura corporativa que valore el desarrollo del talento, el reconocimiento del esfuerzo y la creación de un ambiente laboral justo y equitativo que priorice tanto el crecimiento profesional como el bienestar emocional de sus colaboradores.

## **Recomendaciones**

Para mejorar la gestión del talento humano y garantizar la implementación efectiva del salario emocional en las organizaciones, es importante que las empresas desarrollen e integren estrategias de motivación y retención acorde con las necesidades de los colaboradores y las características organizacionales.

Una de las principales recomendaciones de este estudio, es la necesidad de crear políticas de compensación y beneficios que estén más allá de los incentivos económicos, contribuyendo a una cultura organizacional basada en la igualdad de oportunidades.

Además, se sugiere la implementación de evaluaciones periódicas que permitan conocer el clima organizacional, identificando áreas de mejora y ajustando sus prácticas de gestión de personas para fortalecer un entorno laboral justo, positivo, inclusivo y colaborativo.

Se recomienda, además, establecer indicadores que permitan evaluar la efectividad de las estrategias, asegurando la adaptación continua a las necesidades del equipo y a la dinámica del mercado.

También es necesario recomendar que se establezcan canales de comunicación transparentes para que los colaboradores sean informados sobre estos cambios y sus resultados para que se valore su efectividad.

Para finalizar es importante que estas estrategias sean asumidas desde la alta dirección y fortalecidas desde los mandos medios, para así asegurar su permanencia y sostenibilidad.

## Bibliografía

- Aguilar, S., Salazar, Noguera, Zaragoza, Andrade, & Pineda, Martínez. (2023). *Desempeño laboral: revisión literaria*. Obtenido de [https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium\\_plus/article/view/638/1590](https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638/1590)
- Alarcón, C., & Moran, D. (2024). *Sistematización de experiencias: Salario Emocional y Motivación Laboral*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27778/1/UPS-GT005264.pdf>
- Álvarez, B., Porraspita, A., & Menoya, S. (2018). *Modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Universidad Estatal del Sur de Manabí*. Obtenido de [https://www21.ucsg.edu.ec:2653/es/ereader/ucsg/122220?as\\_all=desempe%C3%B1o\\_\\_laboral&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as](https://www21.ucsg.edu.ec:2653/es/ereader/ucsg/122220?as_all=desempe%C3%B1o__laboral&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as)
- Aviles, Y. (2024). *Salario emocional mas alla de la compesación tradicional*. Obtenido de Salario emocional mas alla de la compesación tradicional: <https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/191/144>
- Caicedo, A. (2023). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/24213/1/TTQ973.pdf>
- Camacho, J. (2017). *Salario Emocional como estrategia de retencion del talento humano*. Obtenido de Salario Emocional como estrategia de retencion del talento humano : <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/9ce6711c-2c1d-4b0c-aae8-0b7a7f77fadb/content>
- Coromoto, H., & Villón, S. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Obtenido de Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional: [https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181](https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181)
- Dávila, G. (2006). *EL RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO DENTRO DEL PROCESO INVESTIGATIVO EN CIENCIAS EXPERIMENTALES Y SOCIALES*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Delgado, Z., & Valenzuela, C. (2023). *Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica*. Obtenido de Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica: <https://ve.scielo.org/pdf/prcsh/v5n4/2665-0169-prcsh-5-04-73.pdf>

- Díaz, V. (2021). *Población y muestra, ejemplos y ejercicios*. Obtenido de <https://www.isl.cl/wp-content/uploads/2021/04/Guia-N%C2%B01-Conceptos-Basicos-de-Estadistica.pdf>
- García, M., & Ibarra, L. (2025). *Diagnostico de clima organizacional del departamento de educacion de la universidad de Gaunajuato*. Obtenido de Diagnostico de clima organizacional del departamento de educacion de la universidad de Gaunajuato: [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html)
- Generali, G. (2021). *Nuestra Historia*. Obtenido de <https://www.generali.com.ec/>
- Gonzalez, C. (2022). *Beneficios de utilizar el Salario Emocional en tu organización*. Obtenido de <https://globalhumancon.com/salario-emocional-10-factores/>
- Guevara, X. (2018). *Clima organizacional*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgicfindmkaj/https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. Obtenido de <https://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/4875>
- Hernández, G. (2023). *“La satisfacción laboral es clave para el desarrollo de las organizaciones”*. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2023/08/la-satisfaccion-laboral-es-clave-para-el-desarrollo-de-las-organizaciones/>
- Herrera, J., & Zamora, N. (2014). *Sabemos realmente que es la motivación*. Obtenido de Sabemos realmente que es la motivación: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1560-43812014000100017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812014000100017)
- Huichi, N. (2019). *Motivación Laboral*. Obtenido de Motivación Laboral: <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/566222f3-d098-4f45-a398-a59a9f064b9b/content>
- Hurtado, D. (2016). *Salario Emocional: Estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones*. Obtenido de Salario Emocional: Estrategia para la retencion del talento humano en las organizaciones : [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2059/SALARIO\\_EMOCIONAL ESTRATEGIA\\_RETENCI%C3%93N\\_TALENTO\\_HUMANO\\_ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2059/SALARIO_EMOCIONAL ESTRATEGIA_RETENCI%C3%93N_TALENTO_HUMANO_ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Intriago, J., & Zambrano, M. (2023). *Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones publicas de Portoviejo, Ecuador*. Obtenido de Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones publicas

- de Portoviejo, Ecuador:  
<https://www.revistaespacios.com/a23v44n03/a23v44n03p05.pdf>
- Mayta, R., & Paucar, C. (2022). *Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora*. Obtenido de [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16011/Mayta\\_Paucar-Salario-emocional-satisfacción-laboral.pdf?sequence=1](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16011/Mayta_Paucar-Salario-emocional-satisfacción-laboral.pdf?sequence=1)
- Moncayo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163376>
- Narrea, V. (2020). *Motivación laboral y factores asociados*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56872/Narrea\\_HVM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56872/Narrea_HVM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez, M. (2018). *Concepciones y prácticas de bienestar laboral y psicológico de los líderes de gestión humana en un grupo de ONG de la ciudad de Medellín*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/5d5604ca-43ab-4ee3-b59f-cf49b0dd38ce/content>
- Personio. (2024). *¿Cuál es el impacto del salario emocional?* Obtenido de <https://www.personio.es/glosario/salario-emocional/>
- Pineda, V., & Erazo, J. (2021). *La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984998>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Obtenido de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Raeburn, A. (2024). *¿Por qué el bienestar de los empleados es más que una moda?* Obtenido de <https://asana.com/es/resources/employee-well-being>
- Riquelme, C. (2023). *Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa*. Obtenido de

[https://www.upacifico.edu.py:8043/index.php/PublicacionesUP\\_Sociales/article/view/352/672](https://www.upacifico.edu.py:8043/index.php/PublicacionesUP_Sociales/article/view/352/672)

- Rodriguez, L., & Roque, E. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso revista de administración*, 27. Obtenido de <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/issue/view/13/10>
- Sáez, M. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/526122/retrieve](https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/526122/retrieve)
- Sanchez, A., Cabezas, T., Huaranga, H., & Casallo, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2868/3/Libro%20La%20Cultura%20Organizacional\\_VF.pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2868/3/Libro%20La%20Cultura%20Organizacional_VF.pdf)
- Solís, L., & Burgos, I. (2023). *Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES*. Obtenido de [Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES: https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1043/761](https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1043/761)
- Solis, L., & Burgos, I. (2023). *Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica*. Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2588-09692023000100163](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692023000100163)
- Valdizon, K. (2015). *Estudio de los factores que conllevan a la estabilidad laboral del personal que trabaja en la distribuidora San Pablo*. Obtenido de [Estudio de los factores que conllevan a la estabilidad laboral del personal que trabaja en la distribuidora San Pablo: http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Valdizon-Karen.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Valdizon-Karen.pdf)
- Velásquez, M., & Cadamuro, I. (2022). *IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO IMPULSOR DEL CRECIMIENTO Y ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de [https://www.unap.cl/prontus\\_unap/site/artic/20221024/pags/20221024154821.html](https://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20221024/pags/20221024154821.html)
- Vreede, C. (2024). *La importancia de la cultura organizacional en las empresas*. Obtenido de <https://www.shiftbase.com/es/glosario/cultura-organizacional>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Encuesta de Salario Emocional en la Motivación Laboral**

#### **Estimados colaboradores**

El objetivo de esta encuesta es comprender el impacto del salario emocional en la motivación laboral y en la retención del talento humano dentro de la organización.

Su participación es completamente anónima y voluntaria, y las respuestas se utilizarán exclusivamente con fines académicos. Agradecemos su tiempo y disposición para contribuir a este proyecto

#### **Definiciones:**

**Salario emocional:** Beneficios no monetarios que mejoran el bienestar y satisfacción laboral.

**Motivación laboral:** Compromiso y entusiasmo hacia el trabajo

#### **Instructivos:**

1. Responda todas las preguntas para completar la encuesta.
2. Marque la opción que mejor refleje su opinión, seleccionando solo una respuesta por pregunta.
3. Elija la opción con la que se sienta más identificado en relación con la escala proporcionada.

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una respuesta*

#### **I. ¿En qué equipo te encuentras?**

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Auditoría               | <input type="radio"/> Técnico     |
| <input type="radio"/> Recursos Humanos        | <input type="radio"/> Operaciones |
| <input type="radio"/> Comercial               | <input type="radio"/> Técnico     |
| <input type="radio"/> Riesgos y Cumplimientos | <input type="radio"/> Finanzas    |

#### **II. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?**

- Menos de 1 año
- 1 - 3 años
- Más de 3 años

#### **1. Consideras que tienes autonomía en las funciones y actividades de tu trabajo**

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**2. Crees que tu trabajo es valorado y reconocido por tu jefe**

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**3. Con tu trabajo logras cumplir con los objetivos y metas individuales y organizacionales**

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**4. El reconocimiento frecuente de tus logros contribuye a tu satisfacción laboral**

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**5. Crees que el salario emocional es un factor clave para cumplir tus metas laborales**

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo



**6. Percibes que la organización te brinda oportunidades para tu desarrollo profesional**

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**7. Los beneficios que te da empresa son una razón para permanecer en ella**

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**8. Te identificas con los valores y la cultura de la organización**

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**9. Recomendarías a la empresa como un lugar idóneo para trabajar**

**Instrucciones de pregunta: *Seleccione 1 respuesta***

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**10. Crees que la empresa contribuye a la conciliación laboral y familiar**

**Instrucciones de pregunta: *Seleccione 1 respuesta***

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**11. Sientes que las políticas de la empresa fomentan la igualdad de oportunidades**

**Instrucciones de pregunta: *Seleccione 1 respuesta***

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**12. Percibes que la remuneración de la empresa es justa y equitativa entre los colaboradores**

**Instrucciones de pregunta: *Seleccione 1 respuesta***

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**13. Consideras que el ambiente laboral de la empresa mejora la satisfacción y el compromiso**

**Instrucciones de pregunta: *Seleccione 1 respuesta***

- Totalmente de acuerdo       Parcialmente de acuerdo       Ni de acuerdo, ni en desacuerdo       En desacuerdo       Totalmente en desacuerdo

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 2 Informe de altas y bajas

ALTAS Y BAJAS

DEL 01/01/2024 AL 31/12/2024

CODIGO	CEDULA	NOMBRE	FECHA INGRESO	FECHA ANTIGUEDAD	FECHA SALIDA	STATUS	PUESTO	TIPO CONTRATO
10	0926952599	ALBAN BERNAL XAVIER ANDRE	14/6/2021	14/6/2021	25/7/2024	EX-EMPLEADO	COORDINADOR DE SUSCRIPCIÓN	INDEFINIDOS
448	0105078802	ANGAMARCA ZHUNGUR KAREN XIOMARA	20/7/2023	20/7/2023	22/1/2024	EX-EMPLEADO	EJECUTIVO COMERCIAL	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
391	0954197422	ARRIAGA BURGOS MAYRA ALEJANDRA	1/5/2022	1/5/2022	15/12/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE EMISION	JOVENES EN FORMACION
398	0927692590	ARTEAGA RAMIREZ ANDRES FABIAN	10/1/2022	10/1/2022	25/9/2024	EX-EMPLEADO	AUXILIAR DE SOPORTE TECNICO	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
53	1722339445	AVILA VILLACIS EDISON RODRIGO	4/5/2018	4/5/2018	29/11/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE EMISION	INDEFINIDOS
455	1722792429	BELTRAN CRUZ MARIA AGUSTA	25/9/2023	25/9/2023	23/2/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE COBRANZAS	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
431	0750983116	BUSTAMANTE PEÑA GENESIS ELIZABETH	2/5/2023	2/5/2023	16/6/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
99	0923872311	CELLERI GAVILANEZ PETER OMAR	1/12/2010	1/12/2010	18/10/2024	EX-EMPLEADO	OFICIAL DE SEGURIDAD INFORMATICA	INDEFINIDOS
421	0926600636	CEVALLOS CAMPOZANO JORGE ALEX	7/9/2022	7/9/2022	20/6/2024	EX-EMPLEADO	COORDINADOR DE TESORERIA	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
79	0104072178	DOMINGUEZ AGUILAR JUAN CARLOS	12/7/2021	12/7/2021	11/9/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE SINIESTROS	INDEFINIDOS
449	0926008830	GARCIA CORONEL GABRIEL ANTONIO	7/8/2023	7/8/2023	18/6/2024	EX-EMPLEADO	ANALISTA DE SINIESTROS	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
5	0926335134	GARCIA ZAMBRANO JONATHAN FERNANDO	17/5/2018	17/5/2018	7/3/2024	EX-EMPLEADO	CHOFER	INDEFINIDOS
64	1716552896	GONZALEZ SANCHEZ JHOEL ESTEBAN	4/2/2019	4/2/2019	18/3/2024	EX-EMPLEADO	JEFE DE SINIESTROS	INDEFINIDOS
478	1761642477	GUERRERO GARCIA COROMOTO BRIRANET	12/8/2024	12/8/2024	8/11/2024	EX-EMPLEADO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	JORNADA PARCIAL PERMANENTE
57	1711230027	LANDETA DUQUE JESSENIA PAOLA	6/11/2017	6/11/2017	4/3/2024	EX-EMPLEADO	EJECUTIVO COMERCIAL	INDEFINIDOS
37	0926196817	LOOR NAVARRO JENNIFER ALEXANDRA	14/6/2021	14/6/2021	28/2/2024	EX-EMPLEADO	COORDINADOR DE SUSCRIPCION VIDA	INDEFINIDOS
65	1714588538	MARTINEZ SIGCHA SANTIAGO GONZALO	12/12/2016	12/12/2016	3/4/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE SINIESTROS	INDEFINIDOS
66	1711338986	MOLINA SANDOVAL WALTER EDISON	21/1/2015	21/1/2015	3/4/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE SINIESTROS	INDEFINIDOS
2	0930379979	MONTOYA ZAMBRANO ERNESTO ENRIQUE	1/7/2010	1/7/2010	17/4/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE EMISION	INDEFINIDOS
480	1714277488	POZO MARTINEZ RODRIGO FERNANDO	2/9/2024	2/9/2024	10/10/2024	EX-EMPLEADO	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
46	0920106523	RONQUILLO TIGUA MARIO DANIEL	24/9/2018	24/9/2018	15/3/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE SINIESTROS	INDEFINIDOS
25	0922677414	SALVATIERRA TIMM MARIA AUXILIADORA	2/9/2019	2/9/2019	31/1/2024	EX-EMPLEADO	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	INDEFINIDOS
457	0951656826	SORIA VALENZUELA MIGUEL AARON	15/10/2024	19/10/2023		EX-EMPLEADO	CAJERO	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
404	1719870022	VALLEJO CARRION MARIA GABRIELA	3/3/2022	3/3/2022	30/9/2024	EX-EMPLEADO	JEFE DE CANALES	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
469	1714021316	VASCONEZ CIFUENTES ALVARO JOSE	22/4/2024	22/4/2024	8/5/2024	EX-EMPLEADO	ANALISTA DE SINIESTROS	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
39	0911496081	VEGA CARVAJAL LILIANA ALEXANDRA	18/5/2015	18/5/2015	15/4/2024	EX-EMPLEADO	AUDITOR INTERNO	INDEFINIDOS
29	0923498695	VILLON GUTIERREZ ALEXI ROBERTO	19/4/2016	19/4/2016	30/5/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE SINIESTROS	INDEFINIDOS
456	1805457015	VINUEZA SANTILLAN TIFFANY GABRIELA	25/9/2023	25/9/2023	15/10/2024	EX-EMPLEADO	ANALISTA DE MARKETING	INDEFINIDO CON PERIODO DE PRUEBA
17	0922053285	MACIAS MOLINA PEGGY CECIBEL	1/10/2010	1/10/2010	20/11/2024	EX-EMPLEADO	EJECUTIVO COMERCIAL	INDEFINIDOS
6	0922643481	HUACON FEIJOO ANGELA STEFANIA	8/8/2007	8/8/2007	26/11/2024	EX-EMPLEADO	JEFE NACIONAL DE TESORERIA Y COMPRAS	INDEFINIDOS
13	0931117816	BELTRAN PAZMIÑO JOHAN DANIEL	1/2/2018	1/2/2018	30/11/2024	EX-EMPLEADO	EJECUTIVO COMERCIAL	INDEFINIDOS
392	0923524961	ARIAS HERRERA PAULA ROMINA	3/10/2022	3/10/2022	13/12/2024	EX-EMPLEADO	ASISTENTE DE EMISION	INDEFINIDOS

## Anexo 3 Tiempo de Implementación

# Tiempo de Implementación

### Fase de planificación (3 meses)

- Evaluación de necesidades mediante encuestas
- Diseño de estrategias y aprobación de recursos.

### Fase de ejecución (6 meses)

- Lanzamiento de programas (reconocimiento, bienestar, desarrollo)
- Sensibilización y formación de líderes.

### Fase de monitoreo y ajuste (3 meses)

- Medición de impacto con encuestas y KPIs.
- Ajustes en función de la retroalimentación.

## Anexo 4 Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Representante
<b>Estrategia 1: Reconocimiento y Valoración</b>													
Evento anual de premiación						x							Recursos Humanos
Evaluación de percepción del reconocimiento			x										Recursos Humanos
<b>Estrategia 2: Bienestar y Equilibrio Vida / Trabajo</b>													
Días de Teletrabajo		x		x		x		x		x		x	Recursos Humanos
Encuestas sobre equilibrio vida-trabajo					x							x	Recursos Humanos
<b>Estrategia 3: Desarrollo y Crecimiento Profesional</b>													
Programa anual de capacitación				x						x			Capacitación
Mentorías internas				x				x			x		Gerencia
<b>Estrategia 4: Clima y Cultura Organizacional</b>													
Actividades de integración			x						x				Comité de eventos
Programas de apoyo psicológico		x			x			x			x		Recursos Humanos



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Mosquera Mosquera, Ana Carolina** con C.C: # 0921903985 autor/a del trabajo de titulación: **Análisis del impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores de una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil: Estrategias para la retención del talento** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de febrero de 2025**

*Ana Carolina Mosquera*

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Mosquera Mosquera, Ana Carolina**

C.C: 0921903985



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Medina Ávila, Evelyn Carolina** con C.C: # 0930454046 autor/a del trabajo de titulación: **Análisis del impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores de una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil: Estrategias para la retención del talento** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de febrero de 2025**

*Evelyn Carolina Medina Ávila*

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Medina Ávila, Evelyn Carolina**

C.C: 0930454046



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Análisis del impacto del salario emocional en la motivación de los colaboradores de una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil: Estrategias para la retención del talento.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Mosquera Mosquera, Ana Carolina Medina Ávila, Evelyn Carolina		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Psicología, Educación y Comunicación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	20 de febrero de 2025	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	92 p.
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Salario, Motivación laboral, Retención laboral.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Salario emocional, motivación laboral, clima organizacional, compromiso, bienestar, retención laboral.		

En el ámbito organizacional, el salario emocional es un elemento esencial para fomentar la motivación y el compromiso de los colaboradores. Este concepto trasciende la compensación económica, centrándose en aspectos intangibles que satisfacen las necesidades emocionales, sociales y psicológicas del trabajador. Mantener una motivación positiva no solo contribuye a la estabilidad laboral, sino también al aumento de la productividad y a un mejor clima organizacional, aspectos que influyen para la retención del talento. El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar la relación entre el salario emocional y la motivación laboral en una empresa de seguros que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. Este análisis identificó factores claves como: el escaso reconocimiento, la limitada autonomía en la toma de decisiones, la falta de oportunidades para el desarrollo profesional y la baja conciliación entre la vida laboral y familiar, los cuales influyen en la percepción del salario emocional e impactan en el bienestar de los colaboradores. La metodología empleada en este estudio es cuantitativa a través de la aplicación de encuestas y el análisis de datos estadísticos para identificar patrones y correlaciones. Se concluyó que la correlación entre las variables de estudio es 0,51, positiva moderada, lo cual indica que a mayor salario emocional mayor será la motivación de los colaboradores. A partir de los resultados obtenidos, se propusieron cuatro estrategias orientadas a mejorar la percepción del salario emocional y fortalecer la motivación laboral para generar compromiso y retener al talento clave de la organización

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 987558079 +593 996465659	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:ana.mosquera@cu.ucsg.edu.ec">ana.mosquera@cu.ucsg.edu.ec</a> <a href="mailto:evelyn.medina@cu.ucsg.edu.ec">evelyn.medina@cu.ucsg.edu.ec</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarrega Sofía Viviana, Mgs.</b>	
	<b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 – 1419</b>	
	<b>E-mail: <a href="mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec">sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</a></b>	

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	