



Julio 2018 - ISSN: 1696-8352

LA IMPORTANCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN UNA ORGANIZACIÓN COMO HERRAMIENTA DE RETENCION DEL TALENTO HUMANO

Mauro Fernando Izurieta Sosa

Ingeniero Contabilidad y Auditoría
Magister en Gestión de Talento Humano
maoizurieta@gmail.com

Janneth Alejandra Viñán Villagrán

Ingeniera Comercial
Magister en Gestión De Talento Humano
Docente en Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
janinavv@hotmail.com

Susana del Pilar Pino Burgos

Licenciada en Ciencias de la educación especialidad Físico Matemática
Doctora en Ciencias de la educación mención Pedagogía
Magister en Educación Matemática
Docente en Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Susana.pino@epoch.edu.ec

Ximena Alejandra Tapia Garofalo

Ingeniera en Producción y Administración Agropecuaria
Tutora de la UAN UNACH
warmiuta@yahoo.edu.ec

Fabián Roberto Allauca Pancho

Ingeniero Mecánico
Magister en Gestión de Operaciones
Docente UNACH
fabianrober@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mauro Fernando Izurieta Sosa, Janneth Alejandra Viñán Villagrán, Susana del Pilar Pino Burgos, Ximena Alejandra Tapia Garofalo y Fabián Roberto Allauca Pancho (2018): "La importancia del salario emocional en una organización como herramienta de retención del talento humano.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (julio 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/importancia-salario-emocional.html>

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la influencia del salario emocional en la retención del talento humano en una organización.

Aunque la remuneración y los beneficios económicos sean importantes, los empleados cada vez se sienten más motivados por un beneficio no económico o expresado en otro término; salario emocional (Coyle, 2009)

El salario emocional ha tomado mucha importancia en estos años, ya que enfocado de manera adecuada, dará como resultado empleados motivados no solamente por su salario económico sino también por sus beneficios adicionales, que al final del día harán amar a su organización y sobre todo a su trabajo.

El trabajo está realizado en base a una encuesta diseñada para el tema, la misma que fue analizada mediante la herramienta PSPP 21.

El estudio tiene sentido transversal, y fue aplicado a 30 personas de una compañía de servicios de ingeniería, y que aclaró que el salario emocional si influye en la decisión de las personas al momento de tomar una decisión de permanencia en una organización.

Palabras clave: talento humano, salario, motivación.

ABSTRACT

This document analyzes the influence of emotional wage in keeping human talent in an organization.

Even if the salary and economic benefits are significant, employees are more motivated with a non-economic benefit, or otherwise said; an emotional wage (Coyle, 2009)

The emotional wage has become more important in the recent years. When it is properly focused, it has the result of motivating employees, not only for their economic salary, but also for the additional benefits, same that will make employees love their organization and most of all, love their job.

This document has been developed based on a survey designed for the topic; this was also analyzed with the PSPP 21 tool.

This is a cross-sectional study. It was applied to 30 people from an engineering service company and it clarified that the emotional wage is influential when people are deciding whether or not to stay in an organization.

Key Words: human talent, salary, motivation.

1. INTRODUCCION

Una organización que se dedica a prestar servicios de ingeniería en diferentes sectores del país siendo su principal sector el petrolero.

El personal está compuesto en su mayoría por dos generaciones, lo que marca una tendencia al momento de gustos y expectativas laborales.

Los empleados que están en el grupo generacional X son personas definidas como más estables, leales a la empresa que pretenden consolidar su situación laboral dentro de esta (Chirinos, 2009).

No sucede lo mismo con los empleados que están en el grupo generacional Y, que buscan siempre nuevos retos; pero que son los candidatos a los cuales se debe enfocar el esfuerzo por retenerlos dentro de la organización (Chirinos, 2009).

El presente trabajo aspira comprobar que el salario emocional constituye un factor relevante al momento de retener talento humano en una organización.

1.1. Planteamiento del Problema

Tradicionalmente el modelo de trabajo convencional funciona como un equivalente de trabajo a cambio de remuneración económica, no obstante, este intercambio no ha sido suficiente con el pasar de los años y las nuevas tendencias laborales y generacionales.

Aunque la remuneración y los beneficios económicos sean importantes, los empleados cada vez se sienten más motivados por un beneficio no económico o expresado en otro término; salario emocional (Coyle, 2009).

Desde todo punto de vista, la remuneración es de gran importancia; no obstante, en la actualidad existen otros factores que contribuyen al momento de tomar una decisión con respecto a una oferta laboral.

Las organizaciones deben pensar en la forma de retener a sus talentos y a la vez no incurrir en más gastos, siempre hemos tenido a la mano muchas herramientas pero siempre han estado aisladas y no se han proyectado como un beneficio no económico: Planes de capacitación, tiempos flexibles, y otras alternativas (Coyle, 2009).

El enfoque de esta compensación emocional, siempre se ha visto como gasto en una organización, cuando la visión general debería ser considerada como una inversión a corto y largo plazo.

Empleados satisfechos son aquellos que encuentran en su trabajo no una prisión, sino más bien una fuente de ingresos y porque no decirlo un segundo hogar.

Todo este planteamiento de hecho es negociable, con esto se destaca que no existen preferencias para ninguna persona y se crea una cultura de no abuso en horarios de oficina; lo puntualizado, podría ser trasladado a un manual de procedimientos, en el cual se incluya como un concepto al salario emocional.

1.2. Formulación del Problema

El cada vez más escaso nivel de compromiso con las organizaciones complejiza la retención del talento humano en estas, una de sus causas se relaciona con la indebida consideración del salario emocional como un beneficio diferenciador que no ha sido aprovechado adecuadamente.

1.3. Sistematización del Problema

¿Cuál es la influencia del salario emocional en la retención del talento humano dentro de una organización?

¿Cómo modera la edad en la retención del talento humano?

¿Cómo modera el género en la retención del talento humano?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar el nivel de influencia del salario emocional en la retención del talento humano dentro de una organización.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar el nivel del salario emocional, en cuanto a la aceptación que se evidencie en los trabajadores.
2. Identificar el nivel de retención del talento humano.
3. Determinar la influencia de la edad en la retención del talento humano.
4. Determinar la influencia del género en la retención del talento humano.

1.5. Sistema de Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

Para este trabajo la hipótesis general planteada es: El salario emocional influye en la retención del talento humano.

1.5.2 Hipótesis Específicas

1. El género modera la retención del talento humano en cuanto a salario emocional.
2. La edad modera la retención del talento humano en cuanto a salario emocional.

1.6. Justificación de la Investigación

El tema del salario emocional es un tema que está tomando fuerza en esta última década, siempre ha existido pero no ha sido explotado en la forma adecuada, las organizaciones en su proceso de selección y contratación muchas veces olvidan ser claros con los temas de la parte económica y más aún con el tema de salario emocional; cuando este debería ser considerado como una herramienta muy efectiva y que, si se aplica de forma correcta, cautivará y creará la expectativa necesaria para que los empleados no deseen abandonar su trabajo, o en su caso quieran formar parte de una nueva organización.

La investigación tiene como objeto identificar cuáles son los principales motivos por los que las personas optan por buscar una mejor alternativa en cuanto al tema laboral con referencia al salario emocional.

La variable retributiva que no es económica, ayuda mejorar el entorno laboral y familiar de un empleado, hablando de salario emocional como lo señala Muñoz (2010), esto da la pauta para que el desarrollo de esta herramienta sea parte fundamental de la retención del talento humano dentro de una organización.

Este trabajo podrá ser aplicado en entidades tanto privadas como públicas cuyo propósito sea el mejorar la retención del talento humano, tomando en consideración y revisando todos los aspectos antes mencionados en cuanto a salario emocional.

2. DESARROLLO

2.1 Salario Emocional

Las organizaciones con el paso de los años se han acoplado o evolucionado en cuanto al tema de salarios haciéndolos cada vez más versátiles en el sentido de ofrecer un *plus* al empleado al momento de su contratación, tomando en cuenta que estos beneficios siempre han existido pero que antes no se los enmarcaba en la parte salarial, es así que Muñoz (2010) en uno de sus artículos señala:

El salario emocional es aquella variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, al objeto de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno.

Por lo tanto, se debe considerar y entender que el salario emocional tiene una connotación más de carácter retentivo en cuanto a talentos se refiere, se puede asociar una parte emocional al desempeño de un empleado cuando se le habla de un salario no económico pero que contribuye ciertamente a su tranquilidad económica, laboral y familiar

Las organizaciones deben tomar muy en cuenta que un empleado feliz es un empleado mucho más productivo, si adicional a su salario económico puede acceder a una serie de beneficios no económicos.

Eraso (2011), define en su línea de investigación:

Se considera salario emocional a todo aquello que, fuera de la remuneración económica, se brinda a los empleados de una organización con el fin de que trabajen motivados y contentos dentro de la misma.

De hecho se puede considerar que en estos tiempos la lealtad de un empleado está a pesar de que el salario económico podría ser mejorado por otra organización, el factor emocional que podamos ofrecer marcará la decisión de un empleado sobre si permanecer o decidirse por tomar nuevos rumbos en cuanto a trabajo se refiere (Abad, 2005).

El salario emocional tiene un vínculo directo con la satisfacción del empleado es así que, Vadillo (2010) identifica varios factores que generan un aspecto de desarrollo sobre las labores que realiza y su apego a una organización:

Remuneración: Todo que se refiere a sueldos, bonos, comisiones.

Dirección y Relaciones humanas: Relaciones con los superiores, colegas y colaboradores.

Política y Dirección de la organización: Misión y Visión claras, políticas definidas

Condiciones de trabajo: Físicas, Materiales, Seguridad

Reconocimiento: Por parte de superiores, compañeros (planes de reconocimiento)

Realización: Resultados de trabajo, Complejidad de tareas

El Trabajo mismo: Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado.

Responsabilidad: Baja supervisión, responsabilidad sobre el propio trabajo o del de otros, funciones de responsabilidad

Formación y Desarrollo: Capacitación, entrenamiento de acuerdo al cargo

Promoción: Planes de carrera, sucesión.

El salario no es algo de lo que los empleados se preocupan, ya que otras organizaciones los pueden mejorar en cualquier momento, pero el factor emocional si genera una diferencia entre una y otra organización (Vadillo 2013).

2.1.1. Retención del Talento Humano

No solamente el salario emocional es un factor importante cuando se habla de relación laboral, otros factores como por ejemplo la retención del talento humano establecen un indicador que sumado al emocional se convierten en una fuerte herramienta al momento de tomar decisiones referente a la permanencia de los empleados en una organización.

Cuando se habla de retención, Correa (2012), señala:

Protector del talento. Cercará la organización para que los buenos empleados no deserten. ¿De qué manera? Midiendo y apoyando a cada uno de los facilitadores y líderes de grupo para que participen en la retención del talento; revisando continuamente competencias de estilo de liderazgo, diferencias entre la cultura actual y la deseada y midiendo el clima de los equipos y de la organización en general, así como los niveles de equidad interna y externa de la retribución, entre otras. Por esto, no olvidemos que las personas que poseen talento suelen ser inquietas, infieles a la organización a la que trabajan, con ganas de aprender y de probar nuevas experiencias profesionales. Si la organización no es capaz de darle esto, se irá en poco tiempo a otra que sí se lo ofrezca.

Las organizaciones son grupos de personas que construyen y perfeccionan ciertas habilidades para alcanzar una meta, de esta misma forma los directores, jefes o supervisores deberán tener esa habilidad para detectar “la entrega que puede tener un nuevo colaborador y determinar si es un nuevo potencial o está de paso”, la clave de la retención está en detectar la pasión de los empleados por su trabajo (Coyle 2009).

Al respecto, Abad (2005), señala:

Al igual que ocurre con los clientes de una organización, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la organización. Lo peor es cuando estos clientes, no tienen ningún inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de organización.

Las organizaciones deben constituirse en un lugar a donde los empleados desean acudir, muchas de las organizaciones se consideran ser las mejores pero en sus filas solamente encuentran a personas que no tiene otra mejor alternativa para trabajar.

Otro aspecto a señalar es la responsabilidad de los empleados en las tareas diarias asignadas; la libertad y la responsabilidad, hacen que los empleados tomen más en serio su trabajo; mucha presión y vigilancia salvo sea necesario debido a alguna actividad lo que dará por resultado será un trabajo de muy baja calidad porque siempre alguien que estará alguien para corregir sus errores o para terminar algo que no pueda realizar el empleado, mientras que con libertad y responsabilidad aumenta el interés por el empleado en esmerarse en la ejecución correcta de su trabajo diario; entonces se piensa en que los empleados no son estudiantes sino individuos que están calificados para desempeñar sus funciones diarias con mucha responsabilidad, un empleado siempre busca una organización que le ofrezca estas características (Burguer, 2009).

Amador (2011), destaca en su investigación

Se considera la retribución no material o “Salario Emocional” en la actualidad como una de las prioridades detectadas entre jóvenes talentos para efectos de atracción y retención ya que los aspectos a tener en cuenta dentro de esta compensación están la formación, el desarrollo personal, la familia y en especial la calidad de vida.

Se dice que las mejores organizaciones son la que valoran a su personal, por el contrario, las mejores organizaciones son aquellas en donde el personal valora mucho a la organización (Socorro, 2015).

Y claro, es porque en estas organizaciones se logra lo que se desea y sueña, una organización en donde se pueda crecer, desarrollarse y establecerse, en donde sus opiniones sean tomadas en cuenta, en donde se valore al personal.

2.2 Relación entre Salario Emocional y Retención del Talento Humano

Para establecer una relación entre salario emocional y retención del talento humano se debe considerar ciertos puntos:

Al momento de identificar talentos que contribuyan y aquellos que solamente están de paso hasta alcanzar un objetivo específico, como se mencionó en el punto anterior; flexibilidad de tiempos, permisos, y otros factores, hacen que esta sea considerada una herramienta aceptable para establecer el tipo de empleados que tienen una organización, se hará muy fácil identificar cuando los permisos son por razones justificadas o cuando son simplemente por salir a la búsqueda de una

nueva oportunidad laboral, o cualquier otra razón que tenga el empleado, Abad (2005), destaca en su artículo:

Existe un perfil de empleado muy habitual al que hay que prestar una atención especial.

Se trata del que posiblemente no vaya a dejar mañana mismo o quizá en unos meses la organización, pero está constantemente indagando en las ofertas de empleo, dejando currículos y esperando una mejor oportunidad laboral.

Son los que ni están motivados, ni se consideran lo suficientemente valorados, ni se identifican con sus actuales organizaciones, pero son por el contrario, los que forman parte del grupo que consideramos de 'élite'.

Esto representa un auténtico riesgo, ya que estos empleados con edades comprendidas entre los 30 y 45 años, poseen una alta empleabilidad y además son los que potencialmente podrán liderar una organización.

La competencia está interesada en captar excelentes talentos, y si eso significa ofrecer beneficios adicionales a candidatos potenciales así lo hará, ellos no miran sino su beneficio de manera organizacional, es por esto que se debe trabajar con los talentos que realmente se quiere permanezcan en nuestra organización para que no se desprendan fácilmente de la misma.

Baguer (2010), en un artículo publicado en la Revista Excellence No 75, Madrid, resalta:

Hasta hace muy poco la *cultura de retención del talento* se ha basado en la retribución salarial y en retribuciones en especie: planes de pensiones, coche de la compañía y otras. Esto es insuficiente ya que los parámetros motivadores de las personas han cambiado. El dinero no lo es todo. Por eso hay personas a las que se les paga bien y sin embargo se van de la organización. ¿Por qué sucede esto? Para los directivos jóvenes hay otros parámetros a tener muy en cuenta: carrera profesional, conciliación de la vida laboral con la familiar, libertad en la toma de decisiones, buen clima laboral, reciclaje, formación en lo nuevo y no perder la salud en el trabajo. Se trata de los parámetros del *salario emocional*, la retribución intangible que desea percibir un empleado. La cultura del cambio se está introduciendo poco a poco en las organizaciones pero la cultura de retención del talento está todavía muy verde.

La retención del talento humano a través del salario emocional debe ser comprendida como una herramienta; en donde, una organización primero asegura el ingreso del talento humano requerido y

después establece su permanencia a largo plazo, con lo que; los costos restantes de una nueva selección serán invertidos en una estrategia de compensación emocional (Miranda 2011).

3. METODOLOGIA

3.1 Diseño de la Investigación

Para el presente trabajo de investigación se tiene como objetivo cuantificar los datos, establecer la frecuencia y comparación de datos (Mendoza, 2000).

A través de estadística inferencial se relacionarán variables cuyos resultados se verificarán evaluando el comportamiento en estadígrafos sobre todo de dos variables:

Independiente o exógena. Es la característica por la cual se realiza el estudio, es el variable a manipular.

Dependiente o endógena. Se considera a la variable que es observada y medida para determinar el efecto de la variable independiente (Saldaño, 2009).

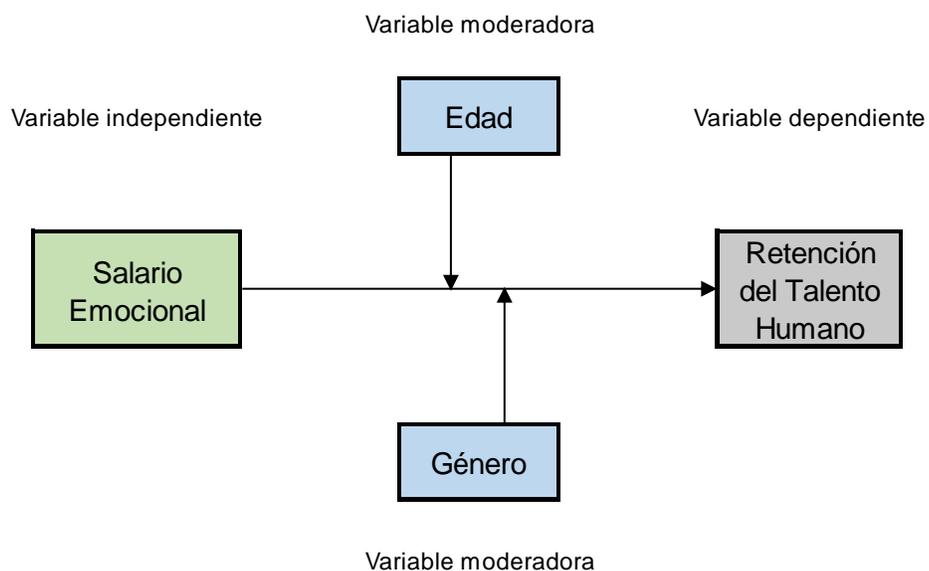
De igual manera, el diseño será transversal, ya que la recopilación de los datos se realizará únicamente en un momento del tiempo.

En este trabajo, la variable independiente es el salario emocional, mientras que la variable dependiente es la retención del talento humano.

Adicionalmente, se tomarán dos variables moderadoras para conocer sí, en efecto estas influyen en la relación de la variable dependiente con la variable independiente; las variables moderadoras son: la edad y el género.

3.1.1 Cuadro de Identificación de Variables

Gráfico No 1 Variables de la investigación



Elaborado por: Mauro Izurieta

3.1.2 Matriz de Operacionalización de Variables

El objetivo de la operacionalización de variables es cambiar una variable de un nivel o concepto abstracto a un plano concreto o empírico para que pueda ser medido.

Al momento de establecer las variables un investigador diferente, podrá obtener los mismos significados de una hipótesis; y podrá comparar la investigación con otras de características parecidas, y finalmente podrá evaluar los resultados obtenidos.

Tabla No 1 Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Tipo de Variable	Dimensión	Ítem
Salario Emocional	Independiente	Remuneración Relaciones Humanas Responsabilidad Realización Condiciones de trabajo	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
Retención del Talento Humano	Dependiente	Capacitación Promoción Formación y desarrollo	XI, XII, XIII, XIV, XV
Edad	Moderadora	Años	Rangos de Edad
Género	Moderadora	Masculino Femenino	Nº personas por género

Elaborado por: Mauro Izurieta

3.2 Métodos de Investigación

Una investigación busca hacer operacional una idea que se supone puede ser verdadera; en este trabajo, se utilizará el método hipotético deductivo, puesto a que las hipótesis son supuestos de hechos posibles o imposibles para llegar a obtener una conclusión (Sampieri, 1998).

Así mismo, el método estadístico utilizado será la estadística descriptiva, que no es otra que cosa que la ordenación, clasificación y recuento de los datos obtenidos en una investigación; e inferencial que es obtener de manera confiable conclusiones sobre los datos obtenidos previamente (Del Pino, 2008).

3.3 Delimitación y limitación de la investigación

3.3.1 Delimitación:

El trabajo de la influencia del salario emocional en la retención del Talento Humano, es aplicado en una organización en diferentes áreas, basados en las variables descritas y en un solo momento de tiempo, febrero 2016.

3.3.2 Limitación:

Los datos son cuantitativos por lo cual no se particulariza, es decir no se identifica detalles de cada empleado.

Además, la data proviene de una sola institución privada cuya generalización no será extrapolable, es decir no se podrá generalizar.

3.4 Población y/o Muestra

3.4.1 Muestra

La muestra que se ha considerado en este trabajo son 30 empleados que trabajan en diferentes áreas.

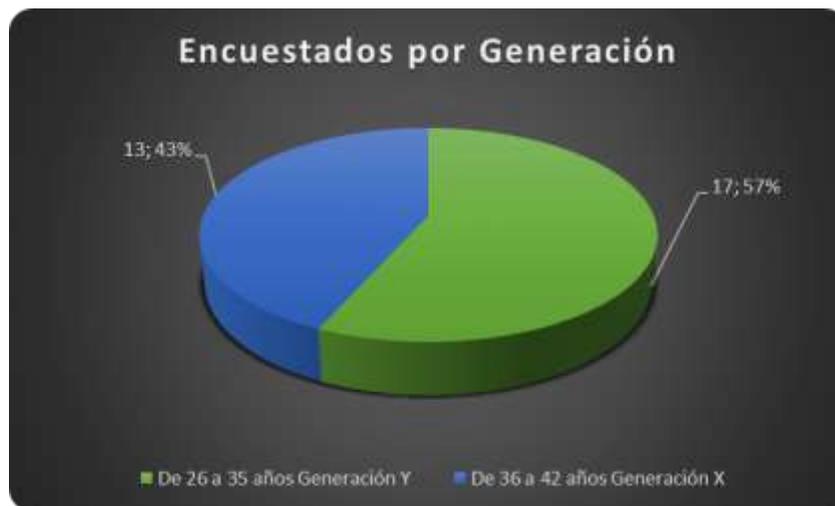
Gráfico No 2 Encuestados por Género



Elaborado por: Mauro Izurieta

Del total de la muestra; 18 personas corresponden al género femenino con un porcentaje del 60% de la muestra, y 12 personas al género masculino con un porcentaje del 40% de la muestra, no existió ningún abandono ni encuesta incompleta, por lo que se encuentra que la muestra esta equilibrada en cuanto a género corresponde.

Gráfico No 3 Encuestados por Edad



Elaborado por: Mauro Izurieta

Se realiza una clasificación por tipo de generaciones, ya que posteriormente aportará en las recomendaciones, tomando en cuenta las siguientes características:

Tabla No 2 Características de las Generaciones

QUIENES SON GENERACIONES X	QUIENES SON GENERACIONES Y
Nacidos aprox 1961 - 1981	Nacidos aprox 1982 - 2000
Eventos que los definieron	Eventos que los definieron
Alta tasa de divorcio Wall Street 1980 MTV	Computadores - Internet Calentamiento Global Disparos en escuelas Ataques terroristas Diversidad
Cual es su personalidad	Cual es su personalidad
Ferozmente independientes Orientado a resultados Escéptico Organizan su vida alrededor del trabajo Prágmaticos Lealtad con la empresa Hemisferio izquierdo mas desarrollado	Idealista busca la felicidad Conexión 24/7 Trabajo en equipo Pensamiento social activo Repesto por el otro Orientado al logro Estructurado Búsqueda de la mejor oferta Hemisferio derecho mas desarrollado Excelente formación académica

Elaborado por: Chirinos (2009)

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica utilizada para este trabajo es la encuesta, que consiste en obtener datos de las personas que participaran de este trabajo, proporcionadas por ellos mismos (Sampieri, 1998).

El instrumento que se ha escogido es un cuestionario, que no es sino un instrumento que a través de varios medios como son: el correo electrónico y cuestionarios impresos; que se han repartido entre la muestra elegida, el mismo que se construyó en base a todos los componentes que conforman la hipótesis de este trabajo, y está destinado a obtener toda la información que se requiere para este trabajo (Sampieri, 1998).

Se utilizará este método y técnica, ya que son muy conocidos, de fácil aplicación y nos permitirán obtener respuestas precisas de las personas que forman parte de la muestra. El alfa de Cronbach una vez aplicada la encuesta que es la herramienta que se seleccionó para este trabajo, arrojó los siguientes resultados:

Tabla No 3 Estadísticos de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos ^a	0	0,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,751	15

Elaborado por: Mauro Izurieta

3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se utilizó el programa S.P.S.S versión 21, que es una herramienta estadística cuya particularidad es poder trabajar con mucha información en base de datos y un interface sencillo para el análisis de la información, con lo que podremos interpretar la relación de la variable independiente, dependiente y las variables moderadoras con mayor facilidad.

4. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE DATOS

4.1 Estadística descriptiva

El total de la muestra de 30 personas encuestas está clasificada de la siguiente manera:

Tabla No 4 clasificación de la muestra

EDAD	GENERO	
	MASCULINO	FEMENINO
22 a 35	5	12
36 a 42	7	6

Total muestra: 30 encuestados

Elaborado por: Mauro Izurieta

Una vez aplicada la encuesta con el total de la muestra se aplica el programa S.P.S.S versión 21, y con el resultado de la información obtenida se realiza la interpretación de los resultados de las correlaciones de la variable independiente, variable dependiente y las variables moderadoras.

Tabla No 5 Nivel de aceptación salario emocional

PREGUNTAS	Variable independiente salario emocional									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
PROMEDIO	4,13	3,77	3,27	4,00	4,10	4,03	3,70	3,63	2,33	4,00
PROMEDIO VARIABLE INDEPENDIENTE										3,70

ESCALA DE MEDICION

- | | |
|---|----------|
| 1 | NADA |
| 2 | POCO |
| 3 | NORMAL |
| 4 | BASTANTE |
| 5 | MUCHO |

Elaborado por: Mauro Izurieta

El promedio que se ha obtenido después de realizar un promedio de todas las respuestas obtenidas por los encuestados ha sido de 3,70, en lo que se refiere a salario emocional; valor que dentro de la escala de medición se encuentra entre un nivel normal y un nivel de bastante aceptación, lo cual es el primer indicador de que la técnica más la aplicación de la herramienta han sido buenos.

Tabla No 6 Nivel de aceptación de retención de talento humano

PREGUNTAS	Variable dependiente retención del talento humano				
	XI	XII	XIII	XIV	XV
PROMEDIO	4,10	4,10	3,37	4,20	4,47
PROMEDIO VARIABLE DEPENDIENTE					4,05

ESCALA DE MEDICION

1	NADA
2	POCO
3	NORMAL
4	BASTANTE
5	MUCHO

Elaborado por: Mauro Izurieta

El promedio de respuesta en cuanto a la variable dependiente retención del talento humano ha sido de un 4,05 valor que dentro de nuestra escala se encuentra en un nivel entre bastante y mucha aceptación.

Los datos de correlaciones quedaron de la siguiente manera

Tabla No 7 Correlaciones estadísticas

INTERPRETACION DE RESULTADOS DE CUESTIONARIO

Correlaciones		Variables Moderadoras		Variable independiente salario emocional										Variable dependiente retención del talento humano				
		Genero	Edad	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV
Variable independiente Salario emocional	Genero	1																
	Edad		1															
	I	-.044	-.155	1														
	II	.093	-.155	.362*	1													
	III	-.123	-.285	-.004	.109	1												
	IV	.083	-.143	.396*	.185	.123	1											
	V	.016	-.295	.299	.350	.169	.197	1										
	VI	.205	-.082	.262	.391*	-.011	-.103	.601**	1									
	VII	-.050	.030	-.249	-.096	.382*	-.298	.141	-.036	1								
	VIII	.358	-.558**	.090	.105	.303	.047	.601**	.497**	.264	1							
Variable dependiente Retención del talento humano	IX	.217	-.037	-.133	-.067	.012	-.130	-.298	-.148	-.043	.108	1						
	X	.299	-.072	-.079	.553**	.196	-.060	.176	.307	-.059	.279	0,000	1					
	XI	-.141	-.395*	.285	.291	.277	.422*	.401*	-.053	.228	.399*	.041	.056	1				
	XII	.098	-.303	.169	.123	.330	0,000	.565**	.449*	-.102	.555**	-.085	.294	.078	1			
	XIII	.203	-.163	-.069	.118	.031	-.072	.349	.207	.260	.335	.290	.128	.501**	.208	1		
XIV	.031	-.288	.383*	.234	.130	.187	.479*	.279	.223	.184	-.081	0,000	.413*	.203	.429*	1		
XV	-.291	.040	.013	.220	.373*	-.073	.329	.264	.519**	.009	-.420*	0,000	.109	.043	.149	.422*	1	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

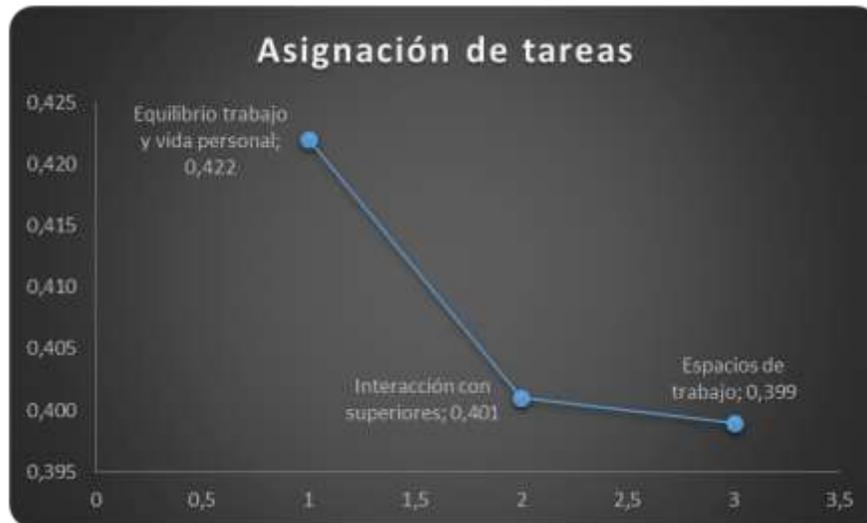
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Elaborado por: Mauro Izurieta

4.1 Interpretación de correlaciones

La interpretación de las correlaciones corresponde a los datos más relevantes encontrados de acuerdo a la tabla No 7 Correlaciones estadísticas.

Gráfico No 4 Variable dependiente Asignación de Tareas



Elaborado por: Mauro Izurieta

La asignación de nuevas tareas forma parte del crecimiento profesional dentro del salario emocional, es influida positivamente por tres aspectos considerados importantes para mantener y por tanto retener al talento humano, estos son:

- 1.- Equilibrio entre el trabajo y la vida laboral es muy importante al momento de decidir por un cambio de organización si se asignan nuevas tareas;
- 2.- Adicionalmente, para la aceptación de nuevas tareas influye la interacción con sus superiores; y
- 3.- Finalmente, existe un bienestar que se proporciona con un espacio de trabajo adecuado.

Gráfico No 5 Variable dependiente Capacitación



Elaborado por: Mauro Izurieta

La capacitación forma parte del crecimiento de un empleado dentro de una organización dentro del salario emocional, influencia positivamente tres aspectos considerados tanto para mantener y por tanto retener al talento humano y son:

1. Interacción con superiores, influye al momento de realizar una planificación de capacitación, ya que un empleado se siente más identificado si participa de esta planificación y no si solamente acude a una capacitación impositivamente.
2. Fruto de las capacitaciones, el resultado de las tareas son mejores por lo que influyen positivamente al crecimiento del empleado dentro de la organización.
3. Y por último hay que considerar que un espacio de trabajo siempre proporciona bienestar en influye en la capacitación.

Gráfico No 6 Variable dependiente Plan de Carrera



Elaborado por: Mauro Izurieta

El plan de carrera es parte fundamental del crecimiento de un empleado dentro del salario emocional, se ve influenciado de manera positiva en dos aspectos que son tomados en cuenta al momento de retener al personal:

1. Salario económico, que sin lugar a duda es el eje de un trabajo y se incrementará en cuanto el plan de carrera se desarrolle y esto implique mayor responsabilidad
2. Interacción con los superiores será más grande tomando en cuenta que se irá ascendiendo en la organización y cada vez implicar un mayor involucramiento y actividades asignadas a un empleado, tomando en cuenta que son parte de su plan de carrera.

Gráfico No 7 Variable dependiente Desarrollo Profesional



Elaborador por: Mauro Izurieta

El desarrollo profesional dentro de una organización tiene tanto influencias positivas como negativas por parte de los encuestados al momento de hablar de retención del talento humano dentro de una organización:

Las relaciones personales que se establecen en las organizaciones determinan una influencia positiva en el desarrollo profesional; los empleados fortalecen sus relaciones personales, y en consecuencia los empleadores deben ver este tipo de talento como personas que son fáciles de desarrollar (Abad, 2005).

Otro aspecto que influye es el relacionado con las expectativas profesionales, los empleados crean en sus mentes expectativas profesionales, que serán tangibles si logran un desarrollo profesional favorable dentro de una organización.

Los encuestados señalaron como aspecto negativo, y que no influye al momento del desarrollo profesional en cuanto a la retención del talento humano, que se debe recordar que la carga laboral exigida dentro de un horario de trabajo extendido no es parte de un desarrollo profesional adecuado, el concepto de salario emocional apunta a una estabilidad en muchos aspectos y uno de estos son los horarios y trabajos realizados (Vadillo 2010).

4.2 Confirmación de la hipótesis

La hipótesis en este trabajo señala: El salario emocional influye en la retención del talento humano, se origina de una serie de factores que no han sido tomados en cuenta como salario emocional y que pueden ser aprovechados al momento tanto de selección de personal como al momento de establecer estrategias para la retención de los mejores talentos dentro de una organización, se afirma mediante las respuestas de los encuestados al indicar que el salario emocional es un factor muy importante al momento de decidir por quedarse o no en una organización, dentro de estos los de mayor relevancia son factores como la comunicación con superiores, capacitación, plan de desarrollo entre otros los que afirman que la hipótesis si es viable.

4.3 Hipótesis general

En el trabajo las respuestas de los encuestados en cuanto a salario emocional y retención del talento son evidentemente aceptables, siendo la causa que menos motive a esta aceptación la edad, pero a la vez muy comprensible, si tomamos en cuenta que la brecha de características que existe entre generaciones son marcadas, y que la estabilidad que busca la generación x, no se compara con la búsqueda de nuevos retos de la generación y, la aplicación de esta sencilla herramienta puede tener dentro de las organizaciones visiones diferentes en cuanto a lo que se refiere a talento humano y la respectiva retención del mismo.

4.4 Hipótesis específicas

El género modera la retención del talento humano en cuanto a salario emocional

No, tanto hombres como mujeres se sienten atraídos por el salario emocional en cualquier etapa de su vida laboral, los factores que motivan estos son otros que ya se han señalado en la interpretación de correlaciones.

La edad modera la retención del talento humano en cuanto a salario emocional

Si, a menor edad modera con mayor importancia la retención del talento humano en cuanto a salario emocional, los empleados con años de estabilidad laboral ya no buscan nuevos y se lo ha comprobado dentro de las características de las generaciones, es por esto que las nuevas

generaciones quieren asegurar su vinculación a una organización que entienda sus necesidades tanto laborales como personales.

5. CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

- La incidencia de la retención del talento humano con respecto al salario emocional está definida en esta investigación por la edad de los empleados, tomando en cuenta que a menor edad se necesita tener un mejor plan salarial emocional cuyo resultado sea la retención de los mejores talentos.
- El género no fue un factor determinante en cuanto a retención se refiere, por lo que un programa puede ser realizado tanto para el género masculino como para el femenino.
- Si bien la edad es la que determina la opción de búsqueda de nuevas oportunidades laborales en los empleados, también se debe tomar en cuenta que el personal antiguo es una herramienta calificada para los procesos de capacitación in house, y la detección de los talentos que realmente se vuelvan en un aporte interesante en una organización.
- Recordar que el salario emocional no debe ser considerado como un gasto sino debe ser considerado una inversión.
- En el caso de la remuneración económica tiene una relación directa con el salario emocional, lo que corrobora que los dos son factores positivos en una experiencia laboral.
- Los nuevos esquemas de salario económico deben guardar un equilibrio con respecto a la remuneración económica, para generar la atracción de nuevos talentos.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Muñoz, L. A. (2010). Política retributiva flexible y RSC interna en la PYME.
- ✓ Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- ✓ Eraso, E., & Nieto, P. (2011). Línea de investigación: el salario emocional.
- ✓ Abad, R. (2005). Cómo evitar la fuga de los mejores empleados.
- ✓ Alcalá, Á. B. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. ESIC Editorial.
- ✓ Amador Rodríguez, C., & Gómez Tarjuelo, M. F. (2011). Salario emocional-oportunidad de retención del talento humano en el área comercial de organización de consumo especializado.
- ✓ Correa, L. J. L. (2013). EL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES. *Revista EAN*, (60), 147-164
- ✓ Coyle, D. (2009). Las claves del talento. *Quién dijo que el talento es innato*.
- ✓ Miranda, D. R. G. (2011). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- ✓ de Bogotá, C. D. C., & Emprende, B. (2012). Documento Matriz. Desarrolla el talento humano.
- ✓ DEL PINO, S. B., & UNIVERSITARIA, P. U. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL.
- ✓ Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). McGraw-Hill.
- ✓ Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 6
- ✓ SPSS, I. Statistics [en línea], versión 11.5,[Windows], edit. IBM Corporation, US, 2011.