

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de
una entidad financiera de Chiclayo, 2024**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Julio Emanuel Vilchez Regalado

ASESOR

Carlos Eduardo Montero Flores

<https://orcid.org/0000-0002-3738-850X>

Chiclayo, 2025

**Influencia del salario emocional en la retención del personal
millennial de una entidad financiera de Chiclayo, 2024**

PRESENTADA POR

Julio Emanuel Vilchez Regalado

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Gustavo Adolfo Silva Falla

PRESIDENTE

Carlos Daniel Garcia Toro

SECRETARIO

Carlos Eduardo Montero Flores

VOCAL

VILCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%	22%	5%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	ciencialatina.org Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	retos.ups.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	eprints.uanl.mx Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	riico.net Fuente de Internet	1%

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Revisión de la literatura	8
Materiales y métodos	11
Resultados y discusión	13
Conclusiones	18
Recomendaciones	18
Referencias	20

Resumen

El presente estudio tuvo como finalidad establecer la influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de la ciudad de Chiclayo. Se empleó un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional causal y diseño no experimental transversal; haciendo uso del modelo de regresión logística binaria para determinar la influencia de las variables. La muestra se conformó de 97 colaboradores, hombres y mujeres de entre 26 y 41 años que laboran en la entidad financiera de interés, escogidos a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Asimismo, se les aplicó el cuestionario de Salvador et al. (2021) para medir el salario emocional y el de Kyndt et al. (2009) para la retención de personal, ambos utilizando escala de Likert para evaluar sus valoraciones por ítem. Encontrando como resultados que la entidad posee un nivel alto de ambas variables, lo que da a entender que las prácticas de salario emocional son percibidas por los colaboradores como beneficiosas para sus intereses profesionales y que esto retribuye en su intención de mantenerse laborando en la entidad. Asimismo, se evidenció que existe una influencia positiva moderada de salario emocional en la retención del personal millennial, tanto por el coeficiente B (2) como el odds ratio (6.092). Concluyendo así que, la presencia de un ambiente laboral adecuado, un horario flexible ante las necesidades personales y la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, son factores clave que influyen de forma efectiva en la retención de talento joven de la entidad.

Palabras clave: Salario emocional, retención del personal, ambiente, desarrollo profesional, flexibilidad

Abstract

The present study aimed to establish the influence of emotional salary on the retention of millennial staff at a financial institution in the city of Chiclayo. A quantitative approach was used, with a correlational-causal level and a non-experimental cross-sectional design, employing a binary logistic regression model to determine the influence of the variables. The sample consisted of 97 employees, both men and women aged between 26 and 41 years old, who work at the financial institution of interest. They were selected through non-probabilistic convenience sampling. Additionally, the questionnaire by Salvador et al. (2021) was used to measure emotional salary, and the one by Kyndt et al. (2009) was used to assess retention, both using a Likert scale to evaluate their item scores. The results showed that the institution has a high level of both variables, indicating that emotional salary practices are perceived by employees as beneficial to their professional interests, which in turn enhances their intention to remain working at the institution. Furthermore, it was found that there is a moderate positive influence of emotional salary on millennial staff retention, as evidenced by the B coefficient (2) and the odds ratio (6.092). In conclusion, the presence of a suitable work environment, flexible hours that accommodate personal needs, and the opportunity for professional development are key factors that effectively influence the retention of young talent at the institution.

Keywords: Emotional Salary, Employee Retention, Environment, Professional Development, Flexibility

Introducción

Actualmente, debido a la inflación y fenómenos de la economía, las organizaciones han intentado reducir sus costos por medio de estrategias que afectan a la estabilidad de la fuerza laboral, influyendo directamente en el estado emocional de los trabajadores, incluyendo los millennials (De la Garza, 2022). Es así que, aparece el salario emocional como el conjunto de ventajas no tangibles que la empresa ofrece a sus empleados como un complemento a su compensación financiera. Este enfoque busca acrecentar el salario convencional mediante compensaciones no monetarias, con el objetivo de cultivar una mayor lealtad y compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización (Montalvo, 2018, como se citó en Rubio et al., 2020). Esto genera por su parte, un alto nivel de relevancia para las empresas en la retención del personal, que se entiende como “la capacidad que poseen los directivos, administradores, jefes y líderes para conservar activamente el talento humano en una organización” (Cabarcas y Silva, 2023, p.14).

Debido al interés que se le da actualmente a la incorporación de estrategias corporativas que benefician a la productividad en las organizaciones, es ahí la importancia de conocer la influencia entre las variables presentadas; ya que, la elevada cifra de rotación de talento, escasez de personal calificado y las transformaciones en el entorno económico representan elementos de riesgo tanto en aspectos financieros como en la productividad de las organizaciones (Ames, 2022). A su vez la generación millennial, que representa el 48% de la Población Económicamente Activa (PEA) compuesta por personas entre los 26 y 41 años, según el informe “Encuesta Permanente de Empleo Nacional”; se vuelve un factor importante en la participación de estas entidades financieras por el elevado costo que representa la fuga de talento (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023).

Algunos autores han identificado que la retención de talento no solo se refiere a mantener al personal, sino que las organizaciones deben fomentar una cultura organizacional centrada en mejorar la calidad de vida de los colaboradores y en alinear sus objetivos personales con los de la empresa. (Guerra y Sosa, 2015, como se cita en Cabarcas y Silva, 2023).

Teniendo en cuenta que el sector financiero es el que mayores índices de rotación de talento humano ostenta y bajos índices de permanencia del personal muestra, según el estudio de PageExecutive, realizado en el año 2022 en 200 empresas privadas con operaciones en Perú; habría que sumarle que los millenials son el grupo económico que demuestra mayor movilidad y niveles elevados de rotación, debido a que cuando una persona de la generación millennial percibe que su empleo ha dejado de ofrecerle desafíos, no dudará en renunciar y buscará una nueva oportunidad laboral en la que se sienta más satisfecho y realizado. (Begazo & Fernández, 2015, p.13). Esto hace que las entidades financieras privadas tengan un reto al retener este tipo de personal; ya que, al no tener información precisa sobre la influencia de los factores o dimensiones que generen una motivación para retener a los millenials en sus puestos de trabajo, estos generan mayores costos laborales y costos de reemplazo que se asocian en buscar nuevo talento humano. Esto tiene como consecuencia una mayor tasa de competitividad en el mercado del sector financiero (Madero, 2022).

Asimismo, este tipo de colaboradores cuenta con ciertas características distintivas como el querer una profesión con propósito y que busque ayudar a los demás; tener tiempo para conocer el desarrollo de nuevas tecnologías; y buscar un equilibrio para dedicar tiempo a la familia y el trabajo, no planean tener largas jornadas laborales como sus padres (De la Garza, 2022). Esto resulta relevante porque las estrategias para retener el talento en las organizaciones, como el salario emocional, deben estar enfocadas en atender esas características que resultan distintivas de un sector amplio en el mercado laboral.

Es por ello que, esta investigación tiene como propósito establecer la influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de la ciudad de Chiclayo, Perú; teniendo en cuenta que el bienestar del empleado depende de la creación de

valor emocional que la empresa proporciona al mismo. (Rubio et al., 2020, p. 20). Así pues, con esa información de los resultados obtenidos se podrá conocer si este conjunto de beneficios no económicos, denominado salario emocional, denotan una influencia en la retención de talento en el sector económico estudiado. De acuerdo con lo desarrollado en la problemática, la pregunta que se plantea para la investigación es ¿cuál es la influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo en 2024?

Esta investigación resulta relevante debido a que nos permite reconocer la importancia y valor que se le ha ido implementando al recurso humano como un factor clave para cumplir los objetivos organizacionales de una institución. Los cuales son en su mayoría representados por personas jóvenes, denominados millenials, que tienden a ser versátiles y realizan múltiples actividades a la vez, con la posibilidad de tener varios trabajos independientes al mismo tiempo; siendo así parte importante de la PEA. (Hurtado y Duque, 2019)

El objetivo general de la presente investigación fue establecer la influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de la ciudad de Chiclayo. Asimismo, los objetivos específicos son establecer el nivel de salario emocional del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo, establecer el nivel de retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo y, establecer la correlación entre las dimensiones de salario emocional y la retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo. En ese contexto, se formuló la hipótesis que establece que el salario emocional influye significativamente en la retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo.

Revisión de la literatura

Al revisar estudios anteriores sobre el salario emocional y su efecto en la retención de empleados, la investigación realizada en México por Montalvo et al. (2023) reveló que, en la dimensión relacionada con el ambiente laboral, el 51.26% de las participantes indicaron que a veces o con frecuencia (nivel medio) experimentan un entorno favorable en el trabajo. En cuanto al desarrollo profesional, el 49.2% de las encuestadas reportó recibir apoyo ocasional para avanzar y mejorar en su carrera. Respecto a la flexibilidad, el 46.6% manifestó sentir apoyo esporádico de sus supervisores directos, aunque este beneficio forma parte de sus prestaciones laborales. Además, el estudio mostró que el 75% de las empresas incluidas en la muestra emplean el salario emocional como estrategia para atraer y retener talento, con un alto nivel de aplicación de esta variable.

Por su parte, Martínez et al. (2023) con su investigación desarrollada en México, buscaron determinar si existe diferencia entre hombres y mujeres en los factores del salario emocional que influyen en la retención de personas en Monterrey. Los hallazgos indicaron que el entorno laboral es un aspecto del salario emocional que ejerce una influencia positiva y relevante en la retención de empleados varones. En contraste, la flexibilidad horaria no demostró una relación positiva ni significativa con la permanencia del talento, por lo cual se decidió omitirla en los análisis de regresión. Asimismo, se identificó que el balance entre la vida personal y profesional es otro elemento del salario emocional que se vincula de forma positiva y significativa con la retención de empleados hombres.

Por otra parte, Cabarcas y Silva (2023) exponen el salario emocional y cómo se presenta como una oportunidad para retener talento, realizando su estudio en Colombia. La investigación buscó generar propuestas para mejorar el salario emocional e incentivos no monetarios que retienen y conservan a los colaboradores que utilizan las medianas empresas de Barranquilla. Se utilizó la aplicación de encuestas a 51 medianas empresas de dicha ciudad que comprenden diversos sectores. Como resultado se obtuvo que el salario emocional tiene un enfoque existente en la compensación no monetaria, los cuales están determinados por factores que fomentan una mejora en cómo los colaboradores perciben los beneficios emocionales, como componente

indispensable de la remuneración total, las cuales son: flexibilidad horaria, balance vida/trabajo, calidad de vida en el empleo, oportunidades y retos de desarrollo.

Acercas del salario emocional también se rescató la postura que presenta cómo las prácticas del salario emocional influyen en la fidelización del personal, de Enríquez y López (2020). Se analizaron las prácticas de la estrategia de salario emocional que permite fidelizar a los colaboradores, tomando como caso de estudio una empresa de servicio de la ciudad de Quito, Ecuador. La metodología usada fue de revisión documental para generar más a profundidad el entendimiento de las variables de estudio. Esto generó la posibilidad de usar una metodología de campo para aplicarla, considerando el muestreo aleatorio simple y por conveniencia. Con ello, se pudo identificar cuáles son aquellos factores que hacen que el salario emocional tenga una relación positiva al momento de fidelizar a los colaboradores.

En México, Ruiz y Ruiz (2022) presentaron su investigación enfocada en explorar las características del salario emocional y su efecto en la calidad de vida en las personas, encontrando como resultados que los empleados consideran que la remuneración económica está compuesta por una recompensa por el trabajo realizado. Además, encontraron que la empresa refleja mucha apertura al desarrollo de estrategias que ayuden a cumplir su objetivo.

Asimismo, se encontró otra investigación desarrollada en Malasia sobre la gestión del talento y la retención de empleados en la industria bancaria. Esta le pertenece a Mohamed et al. (2021) y buscaron desarrollar un modelo conceptual que explique la relación entre la gestión del talento y la retención de empleados. Encontrado así que, la capacitación y el desarrollo, la satisfacción y el desempeño laboral juegan un papel importante en la retención de talento de jóvenes millennials. Además, que el impacto de las tácticas de retención en la rotación de empleados suele ser investigado con evidencia por las empresas, ya que en general las tácticas de retención tienen buenos resultados, pero los incentivos y la versatilidad no. Sin embargo, el sector financiero sí demuestra tener un desarrollo de estrategias de retención que benefician al desarrollo de su campo.

A la investigación previa, se le suma la de Shahin y Javed (2020) hecha en Bangladesh, la cual denominaron buscó determinar el impacto de una formación eficaz en la retención de empleados, llevando el estudio en bancos privados de Bangladesh. Sus resultados revelaron que la retención de los empleados depende de las oportunidades de crecimiento de los empleados, la superación personal de los empleados, la capacitación y el desarrollo y los beneficios de los empleados. Además, encontraron que la estrategia de retención de talento debe alcanzar un balance entre la vida personal y profesional, la satisfacción en el ámbito laboral, las rupturas psicológicas del contrato, las particularidades del trabajo, la calidad de las relaciones con los compañeros y la confianza en la empresa. Asimismo, evidenciaron que en cuanto a motivación laboral el 89% de los encuestados valora más los incentivos relevantes para la carrera profesional que los estímulos económicos.

Por otro lado, en México, De la Garza (2022) desarrolló una investigación acerca de cómo se puede retener el personal millennial. La intención de su trabajo fue determinar cómo se relaciona la estadística entre el comportamiento ciudadano y la retención de talento entre la generación millennial. Se presentó como un estudio cuantitativo transversal, aplicando encuestas en una población total de 385 millennial de la región Laja-Bajío. Los resultados evidencian que existe una notable influencia del comportamiento de ciudadanía organizacional colectivo e individual, generando que mejoren los niveles de satisfacción y como consecuencia una mejor retención del personal millennial.

En cuanto a Huaraca et al. (2023), y su investigación denominada estrategias de retención del talento en un contexto internacional, encontraron que en diferentes sectores como el automotriz, el público y la industria bancaria necesitan de las estrategias de retención de talento para mejorar su confianza con los colaboradores. De igual forma, el dominio de las estrategias de retención pasa a ser un socio estratégico en otros sectores, fomentando el trabajo

en conjunto y apoyando en la transformación de las organizaciones a ser más responsables con su talento humano. Es así como, la investigación evidencia que las empresas deben incentivar que este talento se desarrolle cada vez más, tanto de manera personal como grupal, con el fin de hacer crecer la organización y mantener un mejor ambiente que satisfaga las necesidades de los colaboradores.

Para Martínez et al. (2023), encontraron que, para la generación X en relación al salario emocional, las variables significativas fueron el sentido de pertenencia y el ambiente laboral, mientras que el equilibrio entre la vida y el trabajo no tuvo el mismo impacto. En cambio, para la generación Y, las variables en su totalidad resultaron ser significativas. Utilizando un modelo de regresión logística, se explicó el 76% de la relación entre estas variables. Los resultados mostraron que el ambiente laboral tuvo un coeficiente de $\beta=0.566$ con una significancia de 0.000, el sentido de pertenencia $\beta=0.421$ también con una significancia de 0.000, y el equilibrio entre vida y trabajo $\beta=0.166$ con una significancia de 0.015.

Respecto a las bases teóricas, según Salvador et al. (2020), el salario emocional se define como los beneficios que van más allá del salario económico y que ayudan a los empleados a realizar sus tareas con entusiasmo y compromiso. Esto se debe a que las personas buscan satisfacer necesidades emocionales, de mérito y bienestar en el trabajo, que no siempre están cubiertas por la remuneración monetaria.

Asimismo, algunos autores establecen el concepto de salario emocional debe ser justo, constante y mutuo en su aspecto retributivo; en su aspecto emocional, debe producir satisfacción y motivación para el empleado. (Rubio et al., 2020, p.21). En ese sentido, los factores que se toman en cuenta para considerar el salario emocional como una oportunidad para retener talento son: un buen ambiente de trabajo, oportunidades y retos de desarrollo, flexibilidad horaria, balance vida trabajo y calidad de vida en el empleo. Generando que los modelos con los que se pretenda evaluar la influencia de esta estrategia de retención deban considerar aspectos más allá de lo económico y centrarse con mayor aporte en el desarrollo del profesional. (Cabarcas y Silva, 2023).

Por otro lado, Riquelme (2023) menciona algunos ejemplos que las empresas pueden tomar como iniciativas para inducir a cambios que generen mayor identidad de los colaboradores con la empresa, sin necesidad de exceder el presupuesto general. Estos son mantener horarios flexibles, tener un sistema de capacitaciones permanente, tener convenios con otras entidades para descuentos de los empleados y tener espacios de ocio.

Se entiende así, que el colaborador hoy en día busca nuevas experiencias y retos laborales que le permitan valorar más su labor en la empresa, tomando en cuenta que muchas veces los salarios tradicionales no son la única motivación, puesto que se enfocan en otros tipos de retribuciones como aquellos beneficios que representen mayor satisfacción y sentido de libertad, tanto de su tiempo como de sus capacidades. (Muñoz, 2011, como se citó en Salvador et al, 2021)

Un beneficio clave del salario emocional es su habilidad para fortalecer la lealtad y el compromiso de los empleados. Cuando los trabajadores perciben que la empresa se interesa genuinamente por su crecimiento tanto profesional como personal, se sienten más motivados a alinear sus esfuerzos con los objetivos y principios de la organización. Este compromiso suele reflejarse en un mayor nivel de dedicación y empeño en sus tareas, lo que contribuye a mejorar la productividad y el desempeño global de la empresa. Además, los empleados que disfrutan de un elevado salario emocional tienden a mantener su vínculo laboral por más tiempo, disminuyendo así la rotación y los costos asociados a ella. (Espinoza y Toscano, 2020).

En referencia a la retención del personal, se puede entender como un aspecto muy importante que tiene un gran impacto en la organización y permite decidir si la gestión que se realiza del talento humano del que tiene disponible la empresa ha sido exitosa. Por otro lado,

cada vez más los colaboradores de las organizaciones se sienten atraídos por aquellas empresas que además de ofrecer una compensación económica, valoran positivamente y son conscientes de que aquella retribución debe estar acompañada de estrategias basadas en el modelo de salario emocional; es así que, las organizaciones están reconociendo la importancia de los beneficios intangibles para conseguir a los mejores para el éxito empresarial. (Cabarcas y Silva, 2023)

Por su parte, De la Garza et al. (2020), establece dos factores sumamente importantes que las empresas deben atender para lograr mayores niveles de satisfacción de los millennials y como consecuencia la retención en su trabajo; estos son los satisfactores personales que se relacionan con la organización, como el salario y la flexibilidad, y los factores de impacto social de la organización, como el desarrollo de la comunidad y el compromiso con la diversidad. Es por ello que, las organizaciones busquen delimitar las características de sus colaboradores para lograr estrategias de retención más efectivas; ya que, la reestructuración para cubrir puestos de trabajo por la rotación del personal se traduce en mayores costos para nuevamente captar talento joven.

Materiales y métodos

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, ya que fue parte de un conjunto de procesos organizados de forma secuencial para luego ser probados en base a la revisión de literatura. En ese sentido, una vez definido y contextualizado la problemática y formulado el problema de investigación, se revisaron antecedentes o investigaciones previas para desarrollar el marco teórico; el mismo que apoyó la idea propuesta en la hipótesis. (Hernández y Mendoza, 2018)

Una vez que se planteó la hipótesis, se apoyó en la información que se obtiene de las investigaciones previas, por medio de la recopilación de datos, seleccionando una muestra significativa y representativa para el análisis estadístico, la información recopilada facilita la creación de tablas que correlacionen las variables de interés, permitiendo así la validación o rechazo de la hipótesis planteada.

Asimismo, la investigación fue de tipo básica, ya que se buscó ampliar la información y comprensión de las variables, con la intención de obtener nuevos conocimientos y saber si el salario emocional logra una mejoría en el bienestar de los colaboradores. Esto se describió en la problemática, puesto que todavía hay mucho por mejorar en la implementación de estrategias de retención del personal en Perú, tal es el caso del salario emocional. Es así que, esta investigación se enfocó en determinar que existe una influencia positiva de la estrategia de salario emocional en las personas categorizadas como millennials de una entidad financiera en Chiclayo.

Además, esta investigación es de alcance correlacional. Esto implica que no se limitará a evaluar si existe una relación entre dos o más variables, sino que también investigará la naturaleza de esta asociación, incluso considerando su potencial predictivo (Hernández y Mendoza, 2018). En otras palabras, el propósito principal de esta investigación es entender la conexión entre dos eventos o fenómenos y describir la naturaleza de esta relación. Luego de definir el tipo de investigación y su alcance, fue esencial seleccionar el diseño de investigación más apropiado, donde para este caso fue el no experimental, ya que involucró la observación de fenómenos en su entorno natural sin manipular de forma deliberada las variables y se centró en la medición del fenómeno ya existente; es decir, el salario emocional y su influencia en los colaboradores de una empresa en un contexto actual. (Hernández y Mendoza, 2018).

Por otra parte, el tamaño de la muestra se determinó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que se tuvo un limitado acceso a la población debido a sus horarios laborales y la naturaleza de sus actividades. Asimismo, se tomó en cuenta determinadas características de la población, como: hombres y mujeres de entre 26 y 41 años categorizados

como millennials y que trabajen en la entidad financiera. El resultado del muestreo dio un total de 97 colaboradores, considerada como una muestra censal tomando en cuenta que el tamaño de la población es la misma cantidad debido al tipo de muestreo que prescinde de una fórmula.

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación fueron dos cuestionarios, cada uno representó una de las variables. El primer cuestionario evaluó la variable de salario emocional en base a las tres dimensiones que plantearon los autores, el cual fue diseñado por Salvador, Torrens, Vega, y Noroña en el año 2021; mientras que el segundo cuestionario, evaluó la retención del personal en base a las 5 dimensiones que plantearon los autores, diseñado por Kyndt, Dochy y Michielsen en el año 2009. Este último instrumento también tiene influencia en la estructura del cuestionario de la autora De la Garza en 2022 acerca de la retención del personal millennial, lo que evidencia que continua vigente la confiabilidad del instrumento para su aplicación en tiempos actuales.

La evaluación del instrumento constó de tres dimensiones que comprende el salario emocional, los cuales son: el ambiente, el desarrollo profesional y la flexibilidad. El cuestionario se compuso de 18 ítems elaborados bajo la escala de Likert, donde 1 será equivalente a “nunca” y 6 será equivalente a “siempre”. Por otro lado, la evaluación de las cinco dimensiones que comprende la retención del personal, los cuales son: apreciación y estimulación, habilidades de liderazgo, presión del trabajo, proceso de seguimiento y actitud de aprendizaje; empleará la data obtenida del instrumento para determinar los factores de retención del personal, la misma que se aplicará a la muestra de interés para determinar sus resultados. El instrumento se compone de 57 ítems elaborados bajo la escala de Likert, donde 1 será equivalente a “muy en desacuerdo” y 5 será equivalente a “totalmente de acuerdo”.

Con la finalidad de trabajar con los resultados obtenidos en la encuesta, se utilizó el programa Excel para organizar tablas con las respuestas por cada ítem y el software SPSS V29 para realizar la baremación y la regresión logística. Asimismo, para validar los instrumentos aplicados, pasaron por el juicio de 10 expertos en gestión de talento, utilizando la V de Aiken; dándonos un valor de $V=0.887$ para la variable de salario emocional y $V=0.928$ para la variable de retención del personal; siendo posteriormente aplicada a la muestra y se empleó el alfa de Cronbach a fin de determinar la confiabilidad de los instrumentales aplicados, teniendo un resultado de $\alpha=0.935$ para salario emocional y $\alpha=0.973$ para retención del personal, demostrando una confiabilidad muy buena en ambas variables.

En cuanto al procedimiento y plan de análisis, primeramente, se realizó la coordinación previa con el gerente regional de la entidad financiera de interés, en este caso Caja Piura, para la formalización de las autorizaciones correspondientes. Asimismo, para fijar los plazos que fueron necesarios para la aplicación de las encuestas que se utilizó como instrumentos de medición de las variables para determinar la intervención del antes y después de la muestra de estudio.

Por otra parte, para el desarrollo de los primeros objetivos específicos se utilizó la baremación con la selección de los percentiles 33 y 66 para establecer los niveles bajo, medio y alto de ambas variables, tanto salario emocional como retención del personal. Continuamente, para el tercer objetivo específico se realizó la prueba de Rho de Spearman. Este coeficiente examina la relación entre dos variables a nivel ordinal y también nos facilita determinar el grado de correlación entre las dimensiones y variables planteadas. Se emplearán los valores de la escala de correlación de Spearman desarrollada por Mondragón (2014) para medir el grado de asociación de Spearman.

Finalmente, para el desarrollo del objetivo general y la prueba de hipótesis se utilizó el modelo de regresión logística binaria, el cual fue útil para establecer la influencia de la variable independiente salario emocional y la variable dependiente retención del personal. Los parámetros del modelo de regresión logística se estimaron utilizando métodos estadísticos como la máxima verosimilitud, y los resultados se interpretan en términos de odds ratios, que indican

cómo una unidad de cambio en una variable independiente afecta las probabilidades del evento binario.

Resultados y discusión

La finalidad de la presente investigación es establecer la influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo, 2024. Obteniendo como hallazgos los resultados presentados a continuación.

Tabla 1

Niveles de salario emocional por puntaje obtenido de una entidad financiera

Niveles	Puntaje total
Bajo	18-48
Medio	49-78
Alto	79-108

Respecto al primer objetivo, este consiste en medir el nivel de salario emocional de una entidad financiera de Chiclayo en 2024. Para el cual se utilizó el cálculo de los baremos, identificando los percentiles 33 y 66 para contar con la significancia de percepción bajo, medio y alto de salario emocional. De igual forma, se consideraron las tres dimensiones del instrumento de Salvador et al. (2020); los cuales son: flexibilidad, ambiente y desarrollo profesional. Esto, con la finalidad de medir el nivel de salario emocional de una entidad financiera de acuerdo con la puntuación que le dieran los colaboradores millennials.

Tabla 2

Niveles de salario emocional de una entidad financiera de Chiclayo, 2024

Nivel de salario emocional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Medio	11	11.3
Alto	86	88.7
Total	97	100.0

Como se observa en la tabla 2, existe una mayor proporción de colaboradores que refieren un nivel alto de percepción de salario emocional, siendo estos en un 88.7%, lo que demuestra que la entidad financiera si establece estrategias de salario emocional efectivas, que benefician al colaborador millennial y que a su vez se percibe como algo positivo que brinda la institución para un mejor desarrollo de las actividades laborales. Además, se establece como un indicio de que la entidad tienen la iniciativa de brindar más beneficios, fuera del salario convencional, que genera expectativa en los colaboradores. Por otro lado, algunos colaboradores refieren un nivel medio de salario emocional con un 11.3%, evidenciando que la entidad tiene muy pocos puntos a mejorar en su manejo de los beneficios que se plantean más allá del salario convencional.

Estos resultados concuerdan con los expuestos por Cobarcas y Silva (2023), quienes encontraron que el 75% de las empresas consideradas en su muestra usan el salario emocional

como fuente de atracción y retención de talentos, el 94% fomenta un buen ambiente de trabajo, 90% fomenta programas de capacitación y 78% aplica entre su personal oportunidades y retos de desarrollo; evidenciando que la variable mencionada si existe bajo el enfoque de la compensación no monetaria los cuales están determinados por factores de acción que fomentan la percepción de beneficios emocionales, como componente vital de la remuneración global, las cuales son: flexibilidad horaria, balance vida/trabajo, calidad de vida en el empleo, oportunidades y retos de desarrollo. Por otro lado, Ruiz y Ruiz (2022) encontraron que la empresa donde se aplicó su cuestionario refleja mucha apertura al desarrollo de estrategias que ayuden a cumplir su objetivo, donde destaca la práctica del salario emocional. Apoyada por la cifra del 87% de los empleados que reflejan un compromiso de continuidad con la institución. De ese modo, según Salvador et al. (2020), las estrategias de salario emocional se presentan como los beneficios que van más allá del salario económico y que ayudan a los empleados a realizar sus tareas con entusiasmo y compromiso. Esto se explica porque las personas buscan satisfacer en el trabajo necesidades emocionales, de reconocimiento y de bienestar, aspectos que la compensación económica no siempre cubre.

Tabla 3

Niveles de retención del personal por puntaje obtenido de una entidad financiera

Nivel de retención del personal	Puntaje total
Bajo	57-133
Medio	134-209
Alto	210-285

Respecto al segundo objetivo, para el cálculo de los baremos se identificaron los percentiles 33 y 66 para contar con la significancia de percepción bajo, medio y alto de retención de personal. De igual forma, se consideraron las tres dimensiones del instrumento de Kyndt, Dochy y Michielsen; los cuales son: apreciación y estimulación, habilidades de liderazgo, presión del trabajo, proceso de seguimiento y actitud de aprendizaje. Esto, con la finalidad de medir el nivel de retención del personal de una entidad financiera de acuerdo con la puntuación que le dieran los colaboradores millennials.

Tabla 4

Niveles de retención del personal de una entidad financiera de Chiclayo, 2024

Nivel de retención del personal	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	8.25
Medio	19	19.6
Alto	70	72.2
Total	97	100.0

Como se observó en la tabla 4, existe una mayor proporción de la muestra que refieren un nivel alto de percepción de retención del personal, siendo estos en un 72.2%, lo que demuestra que la entidad financiera si establece estrategias que benefician al colaborador millennial y que a su vez se percibe como algo positivo que brinda la institución para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

Sin embargo, existe la presencia de colaboradores que perciben niveles medio y bajo de retención del personal, con 19.6% y 8.25% respectivamente; evidenciando que la entidad financiera necesita aún mejorar en su política de selección de personal y los beneficios que se le brindarán dentro de su horario laboral, para que así se pueda generar un sentido de compromiso e identificación con la empresa por parte de las personas que son parte de la entidad. Estos resultados, se alinean a lo encontrado por Uddin et al. (2021), donde se demuestra que la capacitación y el desarrollo, la satisfacción y el desempeño laboral juegan un papel importante en la retención de talento de jóvenes millennials. El 73% de este personal demuestra que espera que la empresa le brinde beneficios para que puedan laborar con mejor desempeño e interés. De igual forma, Shahin y Javed (2020) encontraron que la estrategia de retención de talento debe alcanzar un balance entre la vida personal y profesional, la satisfacción en el ámbito laboral, las rupturas psicológicas del contrato, las particularidades del trabajo, la calidad de las relaciones con los compañeros y la confianza en la empresa. Además, evidenciaron que en cuanto a motivación laboral el 89% de los encuestados valora más los incentivos relevantes para la carrera profesional que los estímulos económicos. Asimismo, Huaraca et al. (2023), menciona que el dominio de las estrategias de retención se convierte en un socio estratégico para el sector bancario y que la gestión de estas estrategias se puede lograr mediante el aprendizaje y el desarrollo de capacidades, así como la satisfacción laboral, lo que tiene impacto positivo y directo en la retención de talento.

Respecto al tercer objetivo, se utilizó la prueba del coeficiente Rho de Spearman para establecer el grado de correlación entre las dimensiones de salario emocional y la retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo.

Tabla 5

Correlación de las dimensiones de salario emocional y retención del personal

Rho de Spearman	Apreciación y estimulación	Habilidades de liderazgo	Presión del trabajo	Proceso de seguimiento	Actitud de aprendizaje
Ambiente	.679**	.685**	.608**	.635**	.641**
Desarrollo profesional	.683**	.680**	.533**	.561**	.626**
Flexibilidad	.554**	.590**	.404**	.478**	.553**

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral) y el N=97

Como se observó en la tabla 5, en cuanto a las dimensiones de salario emocional, el ambiente muestra un nivel de correlación positivo moderado en cuanto a las cinco dimensiones de retención del personal ($r=0.650$). Esto quiere decir que el desarrollo de un ambiente laboral adecuado, donde los colaboradores perciben un interés de la organización por reconocer el trabajo que hacen y donde la alta dirección busca relacionarse con ellos para comprender más sus intereses laborales, tiene relación con la intención de la entidad por retener a su personal; ya que, se busca apaciguar la presión del trabajo y estimularlos para que se genere un compromiso con la entidad.

Asimismo, el desarrollo profesional muestra un nivel de correlación positivo moderado en cuanto a las cinco dimensiones de retención del personal ($r=0.617$). Esto quiere decir que el interés de la organización por el desarrollo profesional de sus colaboradores, donde les suelen brindar capacitaciones constantes y les involucran en actividades de su interés, tiene relación con la intención de la entidad por retener al personal; ya que, identifican fortalezas y debilidades para potenciar las aptitudes de sus colaboradores con el fin de que puedan aprovechar las oportunidades de ascenso dentro de la entidad.

La flexibilidad muestra un nivel de correlación positivo moderado en cuanto a las cinco dimensiones de retención del personal ($r=0.516$). Esto quiere decir que la flexibilidad con los horarios y motivaciones personales, donde los colaboradores perciben que disponen de tiempo para su vida personal y que tienen cierta libertad creativa para resolver los problemas que surgen dentro de la organización, está relacionado con el interés de retener el personal; ya que, la entidad desarrolla actividades de integración donde los colaboradores forman vínculos de amistad entre ellos y pueden ayudarse con sus metas personales.

Se pudo evidenciar la relación entre las dimensiones de ambas variables, tanto salario emocional como retención del personal, haciendo válida la prueba de Rho de Spearman debido a que las condiciones para utilizar el coeficiente de correlación de Pearson no se cumplen, especialmente en casos de datos ordinales o cuando se sospecha de la presencia de valores atípicos.

Los resultados obtenidos coinciden parcialmente con los expuestos por Enríquez y López (2020), los cuales trabajaron consideraron en su muestra a colaboradores de una empresa de telecomunicaciones donde encontraron que el factor de crecimiento y desarrollo del profesional tiene una relación positivo-moderada de 0.657 con el factor de motivación que corresponde a la fidelización. Sin embargo, en cuanto al factor de ambiente y flexibilidad, obtuvieron que la relación es positiva alta con un 0.731 y 0.715 respectivamente. Esto demuestra que la relación de las dimensiones de ambos factores está fuertemente relacionada y permiten entender qué estrategias deberían considerarse para que la retención del personal sea efectiva.

Por otra parte, la investigación realizada por De la Garza (2022) evidenció que el salario emocional tiene relación en la productividad de los empleados. Específicamente, se identificó una correlación entre las condiciones ambientales del entorno laboral y la eficacia en el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, en lo que respecta a la variable de horarios flexibles, no se encontró evidencia de una relación positiva o significativa con la retención del personal. Debido a esta falta de correlación, dicha variable fue eliminada de los modelos de regresión utilizados en el estudio.

Tabla 6

Influencia del salario emocional en la retención del personal – Valores fuera de la ecuación

Salario emocional y retención del personal	Chi-cuadrado	gl	Significancia	Logaritmo de verosimilitud
	17,892	1	< 0.001	16,598

En la tabla 6, se pueden observar los resultados correspondientes a la influencia del salario emocional en la retención del personal, verificados mediante un proceso de regresión logística binaria cuando los valores se encuentran fuera de la ecuación. En tal sentido, se obtiene un chi cuadrado del modelo de 17,892, con un grado de libertad y una significancia menor a 0,001. Se comprueba que el contraste dentro de los coeficientes del modelo no es 0, de modo

que la variable dependiente, retención del personal, se encontraría explicada por la variable independiente, salario emocional. Esto representa que el modelo es altamente significativo, pues teóricamente mientras el valor sea más cercano a 0, la significancia es mayor. Por su parte, el logaritmo de verosimilitud es de 16,598, el cual al ser un valor bajo indica un mejor ajuste respecto a los datos del modelo, esto quiere decir que existen altos indicios de influencia por parte del salario emocional en la retención del personal.

Es así que, podemos evidenciar que el modelo de regresión logística binaria es una herramienta fundamental en estadística para analizar y predecir variables categóricas binarias basadas en variables predictoras, proporcionando insights sobre la influencia relativa de cada predictor en la ocurrencia del evento de interés.

Tabla 7

Influencia del salario emocional en la retención del personal – Valores dentro de la ecuación

Variab	B	T. Wald	P. Valor	Exp (B) odds ratios	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke	Kappa de Cohen
Salario emocional y retención del personal	2	16.191	< 0,001	6.092	0.168	0.225	0.422

En la tabla 7, se pueden observar los valores correspondientes a la influencia de la variable de salario emocional en la retención del personal, verificada mediante un proceso de regresión logística binaria cuando los valores se encuentran dentro de la ecuación. Encontrando en primera instancia el R cuadrado de Cox y Snell con un valor de 0.168 cuya corrección mediante el coeficiente R cuadrado de Nagelkerke, al ser de 0.225, determina una alta proporción de varianza de parte de la variable dependiente al ser explicada por la variable independiente, considerando que los resultados son altos al tratarse de una única variable independiente y una muestra pequeña, siendo de 97 colaboradores.

Del mismo modo, los valores del test de Wald son mayores a 0. Mientras que la significancia, es decir el p valor, de estos resultados es menor a 0,001 para la variable independiente, salario emocional; interpretando que esta es altamente significativa, al explicar la variable dependiente de retención del personal, pues su p valor es menor a 0,05. Con respecto a los valores que muestran los odds ratios, se puede analizar que, a mayor percepción del salario emocional, los colaboradores tienen 6.092 veces más de posibilidades de retenerse en la entidad; entendiéndose así que el salario emocional explica el comportamiento de la variable dependiente con un alto grado de significancia.

Finalmente, el valor del coeficiente Kappa de Cohen es del 0.422, que en porcentaje representa un 42,2%, de tal manera que no solo existe influencia por parte de la variable de salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo en 2024, sino que también el modelo que utiliza este procedimiento es altamente predictivo.

Estos resultados se alinean con los encontrados por Martínez et al. (2023), los cuales encontraron que las dimensiones de salario emocional ambiente de trabajo, horario flexible y balance de vida y trabajo son factores que influyen positiva y significativamente en la retención del personal. Además, su investigación demostró que las mujeres y hombres valoran más un determina factor; por ejemplo, a las mujeres les importa tener un horario más flexible donde puedan disponer de tiempo para cuidar a su familia, ya que la mayoría están casadas o tienen

hijos; mientras que, por el lado de los hombres, valoran más la oportunidad de crecer profesionalmente en la empresa y tener tiempo para actividades de ocio. De igual forma, Montalvo et al. (2020), confirmaron que el salario emocional dentro de las organizaciones influye positivamente en variables como permanencia y productividad laboral. Asimismo, encontraron que el 52.10% de las participantes muestran intenciones de permanencia en la organización, lo que resulta relevante para evidenciar la relación de esta variable con el salario emocional. En la misma línea, Martínez et al. (2023), evidencia que para la generación Y todas las variables fueron significativas en su modelo de regresión logística, siendo que el modelo explica en un 76% la relación entre las variables, que son: ambiente laboral $\beta=0.566$; con sig.= 0.000, sentido de pertenencia $\beta=0.421$; con sig. 0.000 y balance entre vida y trabajo $\beta=0.166$; con sig.= 0.015.

Conclusiones

La investigación permitió conocer que, según la regresión logística binaria, el salario emocional tiene una influencia significativa en la retención del personal, específicamente en la entidad financiera de Chiclayo estudiada, con un alto valor de significancia, lo que implica que una mayor percepción de salario emocional aumenta considerablemente las probabilidades de que los colaboradores se mantengan en la organización.

Con respecto al nivel de salario emocional de la entidad financiera, se han implementado estrategias efectivas de salario emocional, lo que se refleja en que el 88.7% de los colaboradores perciben un nivel alto de este tipo de compensación. Esto sugiere que la organización está respondiendo adecuadamente a las necesidades de sus empleados millennials, proporcionando beneficios más allá del salario monetario y fomentando un entorno de trabajo positivo. Sin embargo, el 11.3% que reporta un nivel medio de salario emocional indica que aún hay algunos aspectos que podrían mejorarse para maximizar el bienestar emocional de todos los colaboradores.

Asimismo, en cuanto al nivel de retención de personal de la entidad financiera, se han implementado estrategias efectivas que favorecen la retención del personal, lo cual es percibido positivamente por el 72.2% de los colaboradores millennials. Sin embargo, el 19.6% percibe un nivel medio y el 8.25%, un nivel bajo de retención. Ello sugiere que todavía hay áreas de mejora en cuanto a la política de selección de personal y los beneficios ofrecidos durante el horario laboral.

Por otro lado, se identificó una correlación positiva moderada entre el salario emocional y la retención de personal sugiere que factores como un ambiente laboral adecuado ($r=0.650$), el desarrollo profesional ($r=0.617$) y la flexibilidad ($r=0.516$) están asociados con una mayor intención de retener al personal dentro de la organización. Esto implica que, cuando los colaboradores perciben un interés genuino de la entidad por reconocer su esfuerzo, desarrollar sus habilidades y equilibrar sus necesidades personales con las laborales, se genera un compromiso más fuerte y una mayor disposición a permanecer en la empresa.

Recomendaciones

Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar la muestra para incluir colaboradores de otras generaciones, como los centennials y los baby boomers. Esto es particularmente importante dado que los empleados mayores de 40 años suelen desempeñarse en cargos de alta gerencia, y resultaría relevante analizar cómo se aplica el concepto de salario emocional en puestos superiores a los administrativos. A su vez, esta investigación podría contribuir a adaptar y personalizar las políticas de recursos humanos, de modo que cada generación reciba incentivos alineados con sus preferencias y expectativas, fomentando así una

mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional y reducción de la rotación en todos los niveles de la empresa.

Asimismo, se sugiere estudiar la variable de salario emocional en otra entidad financiera distinta a la elegida en la investigación, como un banco; ya que, al tratarse de una caja tiene una estructura menos compleja y se puede trabajar con mayor facilidad las estrategias de retención de talento.

Además, estudiar una entidad financiera más grande podría revelar cómo factores como la cultura organizacional, la gestión del cambio, la comunicación interna y la percepción de los empleados sobre el liderazgo influyen en la efectividad de las políticas de salario emocional. Este enfoque comparativo permitiría identificar mejores prácticas y desarrollar estrategias diferenciadas que respondan a las necesidades específicas de cada tipo de institución, contribuyendo a diseñar programas más robustos de retención y fidelización del talento en el sector financiero.

Referencias

- Ames, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Augusto, T., Rose, D., Canuto, T., & Graziano, G. (2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents. *Journal Of Humanities And Social Science*, 23(1), 74–80. <https://doi.org/10.9790/0837-2301037480>
- Avilés, Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Begazo, J., y Fernández, W. (2015). Los Millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15. <https://doi.org/10.15381/gtm.v18i36.11699>
- Cabarcas, M., y Silva, C. (2023). El salario emocional como oportunidad de retención de talentos. *INVESTICGA*, 6(1), 12–17. <https://doi.org/10.23850/25907662.4996>
- Dávila, R., Martín, M., García, E., Alfaro, G., y García, A. (2022). Salario emocional y engagement en trabajadores de una empresa industria peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(5), 739-749. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3344>
- De la Garza, M. (2022). El comportamiento ciudadano organizacional: una alternativa para la retención de los millennials en el trabajo. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 10(24), 1-16. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81929>
- Díaz, R., López, M., & Romero, P. (2020). Sustainable human resource management and employee engagement: A holistic assessment instrument. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1749–1760. <https://doi.org/10.1002/csr.1921>
- Enríquez, S., y López, H. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de Quito. *Aglala*, 11(2), 39–51. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1694>
- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). Emotional salary: an alternative solution for labor performance improvement. *Nova Rua*, 12(20), 72-87. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL. <https://goo.su/W9Qqw>
- Huaraca, C., Valdez, J., Melgarejo, N., De la Cruz, M., y Li, L. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2). 5565-5597. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741
- Hurtado, A., y Duque, J. (2019). Análisis bibliométrico de publicaciones sobre retención del personal y su relación con gestión del conocimiento. *Revista Eficiencia*, 1(4). <https://doi.org/10.15765/egd6dw38>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). Perú: Indicadores del Mercado Laboral a nivel departamental y de principales ciudades, 2022. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf
- Jiménez, C., y López, F. (2017). Generación Y: estrategias de retención de talento en el sector financiero en la ciudad de Medellín. *Revista Gestión y Región*, 1(23), 103-118. <https://revistas.ucp.edu.co/index.php/gestionyregion/article/view/125/122>

- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-20. <https://doi.org/10.35426/IAv48n124.01>
- Martínez, R., Segovia, A., y Partida, A. (2023). Factores del salario emocional que inciden en la retención personal de la generación X y Y del área metropolitana de Monterrey. *Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 16(16), 1266–1283. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2167/1971>
- Martínez, R., Martínez, D., y Martínez, J. (2023). Diferencias entre mujeres y hombres en el impacto de los factores del salario emocional que inciden en la retención del talento en el Área Metropolitana de Monterrey. *Lúmina*, 24(1). 1-12. <https://doi.org/10.30554/lumina.v24.n1.4906.2023>
- Montalvo, J., Segura, X., García, F., y Carrasco, N. (2023). El impacto del salario emocional, la productividad y permanencia en mujeres de 20-29 años en Saltillo, Coahuila, México. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3). 200-2018. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1072>
- Nguyen, C., & Duong, A. (2021). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *Journal of Industrial University of Ho Chi Minh City*, 1(1). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3906100>
- Nolazco, F., & Rodriguez, D. (2020). The three pillars for the retention of human talent in a general services company. *Innova Research Journal*, 5(1), 255-266. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Parra, C., y García, E. (2020). Retención del talento humano crítico y clave en empresas contratistas petroleras. *Consensus - Santiago*, 4(2), 82–101. <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/54>
- Page Executive (2023). *Rotación en la alta dirección. Análisis de la rotación del 2022 entre los perfiles ejecutivos de las empresas privadas del mercado peruano*. Page Executive. <https://www.pageexecutive.com/latam/rotacion-en-la-alta-direccion-2023>
- Peranzola, P. y Troilo, F. (2023). Factores clave en la retención del talento IT. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 13(2). 225-244. <https://doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a13>
- Quintero, L., y Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 39(41), 8-13. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Riquelme, C. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica En Ciencias Sociales*, 5(1), 67–72. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.67>
- Rojas, E., y Blanco, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones De Negocios*, 20(39), 102–121. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>
- Rubio, S., Aranda, C., González, R., y Gómez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia*, 4(8), 15-24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- Ruiz, S. & Ruiz, J. (2022). The emotional salary as a strategy to encourage work commitment and talent retention in organization. *Journal-International Economy*, 6(11), 8-16. <https://doi.org/10.35429/JIEC.2022.11.6.8.16>

- Salvador, J., Torrens, M., Vega, V., y Noroña, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Shahin Akther, & Javed Tariq. (2020). The Impact of Effective Training on Employee Retention: A Study in Private Banks of Bangladesh S. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 96–114. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.01.181>.
- Solis, L., y Burgos, I. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, 43(1). 163–176. <http://dx.doi.org/10.31095/podium.202>
- Taruchain, L., y Revelo, R. (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(3), pp.749-756, <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>
- Uddin, M., Bashar, A., Muthu, M., & Karuppannan, G. (2021). A conceptual review of the talent management and employee retention in banking industry. *International Journal of Business and Management Future*, 6(1), 42-68. <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v6i1.1467>

Anexos

Anexo 1. Matriz de operacionalización de medida.

Variable	Definición	Dimensiones	Ítems
Salario emocional	Según Salvador et al. (2020), el salario emocional se define como los beneficios que van más allá del salario económico y que ayudan a los empleados a realizar sus tareas con entusiasmo y compromiso. Esto se debe a que las personas buscan satisfacer necesidades emocionales, de reconocimiento y bienestar en el trabajo, que no siempre están cubiertas por la remuneración monetaria.	Ambiente	1, 4, 5, 7, 12, 17
		Desarrollo profesional	2, 8, 10, 13, 16, 18
		Flexibilidad	3, 6, 9, 11, 14, 15
Retención del personal	Esto genera por su parte, un alto nivel de relevancia para las empresas en la retención del personal, que se entiende como “la capacidad que poseen los directivos, administradores, jefes y líderes para conservar activamente el talento humano en una organización”. (Cabarcas y Silva, 2023, p.14).	Apreciación y estimulación	5, 6, 7, 11, 12, 14, 19, 28, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 39, 43, 46, 48, 49, 51, 52, 53, 55, 56
		Habilidades de liderazgo	1, 8, 9, 15, 20, 22, 27, 33, 34, 40, 42, 44, 50, 57
		Presión del trabajo	17, 21, 25, 26, 41, 54
		Proceso de seguimiento	13, 16, 24, 32, 45, 47
		Actitud de aprendizaje	2, 3, 4, 10, 18, 23, 29

Anexo 2. Matriz de Consistencia.

Problema inv.	Objetivo general	Hipótesis	Variables
¿Cuál es la influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de la ciudad de Chiclayo en 2024?	Establecer la influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo.	El salario emocional influye positiva y significativamente en la retención del personal millennial de una entidad financiera; ya que, esa generación valora el reconocimiento de sus logros por parte de sus líderes, con el fin de ascender a un puesto más alto y mantenerse en la empresa.	Dependiente: Retención del personal
	Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el nivel de salario emocional de una entidad financiera de Chiclayo. • Establecer el nivel de retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo. • Establecer la correlación entre las dimensiones de salario emocional y retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo. 		Independiente: Salario emocional
Diseño y tipo de investigación	Población, muestra y muestreo	Dimensiones	Indicadores (ítems)
Investigación cuantitativa - no experimental	Población constituida por colaboradores hombres y mujeres, de entre 26 y 41 años, categorizados como millennials, de la institución financiera CMAC PIURA S.A.C. La muestra será de 97 colaboradores y se obtiene de un muestreo por conveniencia.	Independiente: Salario Emocional Ambiente Desarrollo profesional Flexibilidad	 1, 4, 5, 7, 12, 17 2, 8, 10, 13, 16, 18 3, 6, 9, 11, 14, 15

		Dependiente: Retención del personal Apreciación y estimulación Habilidades de liderazgo Presión del trabajo Proceso de seguimiento Actitud de aprendizaje	5, 6, 7, 11, 12, 14, 19, 28, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 39, 43, 46, 48, 49, 51, 52, 53, 55, 56 1, 8, 9, 15, 20, 22, 27, 33, 34, 40, 42, 44, 50, 57 17, 21, 25, 26, 41, 54 13, 16, 24, 32, 45, 47 2, 3, 4, 10, 18, 23, 29
Técnicas e instrumentos de recolección de datos		Procedimiento y procesamiento de datos	
Técnica: Encuesta Instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> • Variable independiente: Cuestionario sobre inserción del salario emocional • Variable dependiente: Cuestionario sobre la retención del personal 		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis gráfico de resultados y análisis de frecuencias en SPSS • Análisis de confiabilidad Alpha de Cronbach para los instrumentos • Uso del coeficiente Rho de Spearman y modelo Regresión Logística 	

Anexo 3. Instrumento encuesta de salario emocional.

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Establecer la influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de la ciudad de Chiclayo.

DATOS PERSONALES

Edad

Sexo

Masculino () Femenino ()

Tiempo de permanencia en la entidad

6 – 12 meses () 6 – 10 años ()

1 – 5 años () 11 – 20 años ()

Cargo que ocupa

Gerente () Administrativo () Operario ()

Instrucciones: Marcar con una (X) la alternativa que usted considere acertada, acorde con el ítem que se describe en los siguientes casilleros. Se solicita total sinceridad para el éxito de la investigación.

1: nunca; 2: casi nunca; 3: algunas veces; 4: frecuentemente; 5: casi siempre, 6: siempre.

N°	Ítem	1	2	3	4	5	6
1	Los jefes o directivos acostumbran a saludar al personal.						
2	Les brindan capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal						
3	Se puede pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal.						
4	La empresa le brinda capacitaciones que luego aplicas en tu trabajo o en tu vida personal.						
5	Has desarrollado amistad con tus compañeros de trabajo.						
6	Desarrollan actividades deportivas o de recreación con todo el personal.						
7	Cuando alguien tiene algún problema familiar (enfermedad o siniestro), tus superiores se solidarizan y ayudan.						
8	Existen posibilidades de ascenso por méritos.						
9	Tienes la oportunidad de alimentarte durante tu jornada de trabajo.						
10	Tus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por tus superiores.						
11	Puedes contar con tus descansos (fines de semana, feriados o días libres) sin que te interrumpan o te llamen del trabajo.						
12	Te sientes alegre de ser parte de esta empresa.						
13	Reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumplen a cabalidad con alguna tarea especial.						

14	Tienes espacios para compartir un café o una broma con tus compañeros de trabajo.						
15	Te brindan alguna flexibilidad en horarios si tuvieras una emergencia o quisieras estudiar.						
16	Te toman en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que debe cumplir la empresa.						
17	Cuando despiertas te agrada la idea de ir a tu trabajo y reunirte con tus compañeros.						
18	Si presentara la renuncia, crees que te pedirían que te quedes.						

Anexo 4. Instrumento encuesta de retención del personal.

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Establecer la influencia del salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de la ciudad de Chiclayo.

DATOS PERSONALES

Edad

Sexo

Masculino () Femenino ()

Tiempo de permanencia en la entidad

6 – 12 meses () 6 – 10 años ()

1 – 5 años () 11 – 20 años ()

Cargo que ocupa

Gerente () Administrativo () Operario ()

Instrucciones: Marcar con una (X) la alternativa que usted considere acertada, acorde con el ítem que se describe en los siguientes casilleros. Se solicita total sinceridad para el éxito de la investigación.

1: muy en desacuerdo; 2: en desacuerdo, 3: ni en acuerdo ni en desacuerdo 4: de acuerdo 5: totalmente de acuerdo.

N°	Ítem	1	2	3	4	5
1	Puedo comunicarme, presentar y dar un discurso bien.					
2	Cuando quiero aprender algo que pueda resultar útil en el ámbito laboral, tomo la iniciativa.					
3	Para comprender mejor un problema complejo, dejo volar mi imaginación, incluso cuando la solución no parece estar al alcance de la mano.					
4	Me encanta realizar actividades por iniciativa propia					
5	El personal ejecutivo intenta comprender los problemas que experimentan los empleados en su trabajo.					
6	En el trabajo tengo suficientes oportunidades para utilizar mis talentos personales y mi iniciativa.					
7	El personal ejecutivo de esta empresa parece hacer un esfuerzo por ser amable con los empleados.					
8	Puedo convencer a todos de la corrección y necesidad de las ideas y acciones que propongo y emprendo.					
9	Cuando hago mi trabajo utilizo mi creatividad e inventiva.					
10	Algunos temas que surgen durante el trabajo son tan interesantes que los investigo más a fondo, incluso cuando no es necesario para mi trabajo.					
11	En el trabajo parece haber un interés honesto en las cosas que hago fuera del trabajo.					
12	El personal ejecutivo de esta empresa siempre parece estar dispuesto a darme consejos sobre cómo puedo aprender algo nuevo					

13	Cuando hago mi trabajo, sigo al pie de la letra las instrucciones, incluso cuando no van acorde con mis propias ideas.					
14	Podemos criticar el reglamento laboral y nuestras críticas son escuchadas.					
15	Pienso en acciones factibles y concretas que estén de acuerdo con mi visión y objetivos personales.					
16	Cuando se realizan innovaciones, generalmente es porque la gerencia ha decidido una estrategia corporativa y objetivos corporativos y luego tratamos de lograr estos objetivos lo mejor posible.					
17	La presión de trabajo es demasiado alta aquí.					
18	Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.					
19	Cuando se implementan reformas es porque alguien tuvo una buena idea que se implementó.					
20	Puedo asignar tareas a las personas adecuadas de forma clara.					
21	A veces pienso que mi trabajo me exige demasiadas cosas diferentes.					
22	Cuando hablo en grupo, llamo toda la atención de todos.					
23	Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente la aprovecharé.					
24	En mi trabajo es muy importante que haga lo que se espera de mí lo más fielmente posible.					
25	La presión constante del trabajo (cosas que hay que hacer, plazos y competencia) me pone tenso y, a veces, deprimido.					
26	Hay mucho trabajo por hacer.					
27	Soy capaz de motivar a otros a hacer sus tareas lo mejor posible.					
28	Mi empresa me brinda la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.					
29	Creo que es importante aprender a lo largo de mi vida.					
30	Mi empresa me estimula a pensar en dónde me encuentro y adónde debo llegar para alcanzar los objetivos de la empresa.					

31	En esta empresa creen en mí.					
32	Normalmente, cuando ocurre un problema, me baso en los procedimientos dictados por la empresa.					
33	Cuando trabajo en equipo, tomo la iniciativa fácilmente.					
34	Sé muy bien cuáles son mis puntos fuertes.					
35	En esta empresa la gente realmente puede elegir qué trabajo quiere hacer.					
36	El trabajo que realizo me estimula a desarrollarme en cosas en las que todavía no soy muy bueno.					
37	La empresa me motiva a desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.					
38	En esta empresa tengo la oportunidad de organizar mi trabajo para que se ajuste a mi forma de aprender.					
39	En gran parte, yo determino cómo trabajo.					
40	Tomo buenas decisiones, incluso cuando estoy bajo presión.					
41	Dentro de la empresa muchas veces el foco está en mis debilidades.					
42	Me encuentro capacitado para asumir una función ejecutiva en esta empresa.					
43	Hay muchas maneras que puedo elegir para aprender.					
44	Tengo una función ejecutiva en esta empresa.					
45	En esta empresa, las expectativas son que dedique mucho tiempo a aprender.					
46	El personal ejecutivo se toma en serio nuestras ideas e intereses.					
47	En la mayoría de las situaciones laborales, los procedimientos los hace cumplir la empresa.					
48	Mi empresa me da la oportunidad de especializarme en mis puntos fuertes.					
49	La mayoría de los ejecutivos se esfuerzan por conocernos.					
50	Otros en esta empresa me ven como alguien que toma la iniciativa con facilidad.					

51	Tengo la sensación de que tengo que dejar de lado mis propias ideas para cumplir con la estrategia corporativa.					
52	En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer algo con mis habilidades y conocimientos.					
53	En mi trabajo me estimulan a pensar en las habilidades en las que soy bueno.					
54	Como empleado estoy sometido a mucha presión.					
55	Tenemos mucha libertad de elección en cuanto a las tareas que tenemos que realizar.					
56	Mi ejecutivo aprecia que alguien tenga una nueva forma de ver un problema					
57	Cuando ocurre una situación inesperada y la gente entra en pánico, mantengo la calma.					

Anexo 5. Matriz de validación de expertos.



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **“INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE CHICLAYO, 2024”**, elaborado por el estudiante, **VÍLCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 26 de abril de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Liliana Portilla Capuñay', is written over a horizontal line.

Mgtr. Liliana Portilla Capuñay

Administración de Empresas - Gestión de talento humano
DNI: 43338354



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **“INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE CHICLAYO, 2024”**, elaborado por el estudiante, **VÍLCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 29 de abril de 2024.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Valeria Llontop', is written above a horizontal line.

Mgtr. Valeria Tamara Llontop Hernández

Administración de Empresas - Gestión de talento humano
DNI: 44332667



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **“INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE CHICLAYO, 2024”**, elaborado por el estudiante, **VÍLCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 30 de abril de 2024.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Dra. Valicha Cuadra Morales

Administración de Empresas - Gestión de talento humano y marketing
DNI: 42125258



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **“INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE CHICLAYO, 2024”**, elaborado por el estudiante, **VÍLCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 3 de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Martha Portaro', is written above a horizontal line.

Mgtr. Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

Administración de Empresas - Dirección estratégica
DNI: 41752564



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **“INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE CHICLAYO, 2024”**, elaborado por el estudiante, **VÍLCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 28 de abril de 2024.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line and a short vertical stroke.

Mgtr. Rolando Eduardo Malca Correa

Administración de Empresas - Coaching y gestión de talento
DNI: 17886367



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **“INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE CHICLAYO, 2024”**, elaborado por el estudiante, **VÍLCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 2 de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'César Bravo', written over a horizontal line.

Mgr. César Eduardo Bravo Díaz

Gerente de gestión de talento en una empresa industrial
DNI: 44718673



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **“INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE CHICLAYO, 2024”**, elaborado por el estudiante, **VÍLCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 2 de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Rafael Camilo Girón Córdova', is written above a horizontal line.

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova

Administración de Empresas - Gestión de talento humano
DNI: 02600492



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **“INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE CHICLAYO, 2024”**, elaborado por el estudiante, **VÍLCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 6 de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Esther Leonor Vásquez Díaz', enclosed within a circular scribble.

Mgtr. Esther Leonor Vásquez Díaz

Administración de Empresas - Gerencia empresarial
DNI: 16761226



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **“INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE CHICLAYO, 2024”**, elaborado por el estudiante, **VÍLCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 9 de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claudia Arbañil Chicoma', is written over a horizontal line.

Mgtr. Claudia Arbañil Chicoma

Administración de Empresas - Gestión de talento humano
DNI: 42899007



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, titulado **“INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DE CHICLAYO, 2024”**, elaborado por el estudiante, **VÍLCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL**; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Chiclayo, 9 de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gustavo Adolfo Silva Falla', is written over a horizontal line.

Mgtr. Gustavo Adolfo Silva Falla

Administración de Empresas - Gestión de talento humano
DNI: 42462684

Anexo 6. Carta de aceptación de la empresa.



Piura, 19 de junio de 2024.

Carta N°152-2024-GT/CMP

Sr.
VILCHEZ REGALADO JULIO EMANUEL

PRESENTE.-

De nuestra mayor consideración:

Por medio del presente documento, le saludamos cordialmente y en atención a su carta, mediante la cual solicita autorización para la realización de su tesis denominada **"Influencia de salario emocional en la retención del personal millennial de una entidad financiera de Chiclayo, 2023"**, cumplimos con informar lo siguiente:

Que, se autoriza lo solicitado y para tal fin deberá coordinar con la Sr. Leyva Chamba Jhonny Jesus – Asistente de Desarrollo Organizacional (correo electrónico - jlevvac@cajapiura.pe) la revisión de la encuesta antes de ser aplicada y cualquier otra información que sea utilizada para la realización de la tesis.

Sin otro particular.

Atentamente,



Ricardo Mondragon Garcia
Gerente de Gestión del Talento
CAJA PIURA