UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

TESIS

"SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA, 2025"

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

AUTOR:

Bach. Cruz Llanos Margot Zudaire

ASESOR:

Dr. Maquera Luque Pedro Jesús

MOQUEGUA – PERÚ

2026

UNAM

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

Folio N°: 097

ACTA DE SUSTENTACIÓN

I. Modalidad :
Tesis [X]
Trabajo de Suficiencia Profesional : [ ]
Otro:.....: [ ]

II. Documento de aprobación para la sustentación:
RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N°0226-2026-CF-FACS-UNAM
Fecha: 24-08-2026

III. El Jurado ha dictaminado la (el) Tesis, TITULADO:
SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2025
Bachiller: CRUZ LLAMOS MARGOT ZUDAIRE
Asesor Principal: Dra. MARIELA LUISA REBAZA TELLO
Co- Asesor:

IV. Se dictamina:
Como: APROBADO por UNANIMIDAD la sustentación de manera:

Presencial [X] Virtual [ ]

Con nota: DOCE (12) por lo que; Sí [X] No [ ]

Opta el Título Profesional de LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

Siendo las 12.00 horas, del 27 de AGOSTO del año 2026 se procede con la firma en conformidad de lo dictaminado por el jurado.

PRESIDENTE
DRA. GEUCIANA SERRATO MEDINA

PRIMER MIEMBRO
Jesús Efraín Placido Gonzales.

SEGUNDO MIEMBRO
MARIBEL ALEJANDRINA RODRIGUEZ YUCAP

TESISTA
Margot Zudaire Cruz Llamos

DEDICATORIA

A Dios, por su guía y fortaleza a lo largo de mi formación personal y académica; y a mis padres, por su apoyo constante, valores y dedicación, que hicieron posible el logro de esta importante meta profesional.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a Dios, por su guía durante este proceso académico; a mis padres, por su apoyo y constante motivación; y al Dr. Pedro Jesús Maquera Luque, asesor del presente trabajo de investigación, por sus orientaciones y valiosos aportes académicos que contribuyeron al desarrollo de este estudio.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre salario emocional y la retención del talento humano del personal administrativo en la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, durante el año 2025. Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con diseño no experimental de corte transversal y nivel correlacional. La población estuvo conformada por 229 trabajadores administrativos de la institución. La muestra estuvo integrada por 144 colaboradores, seleccionados mediante un muestreo probabilístico estratificado, de los cuales 47 pertenecieron al régimen del Decreto Legislativo N° 276 y 97 al régimen del Decreto Legislativo N° 1057-CAS. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios de 30 ítems cada uno, dirigidos a evaluar las variables salario emocional y retención del talento humano. Ambos instrumentos fueron sometidos a validación por juicio de expertos que recomendaron su aplicación, asimismo, se sometieron a la prueba de confiabilidad, donde se obtuvieron altos índices de Alfa de Cronbach de 0,953 y 0,884 respectivamente. Los resultados evidenciaron un nivel de significancia estadística de (Sig.<0,001) y un coeficiente Rho de Spearman de 0,695, lo que demuestra la existencia de una relación positiva media y estadísticamente significativa entre las variables de estudio. La investigación constató que la permanencia del personal depende de la validación socioafectiva antes que del factor económico. El resultado de un nivel medio de ambas variables de estudio indica que la población denota la existencia de brechas en reconocimiento, oportunidad de desarrollo, ambiente laboral y balance trabajo - vida, que la universidad debe subsanar para evitar la fuga del capital humano calificado. En conclusión, entre las dimensiones evaluadas, la oportunidad de desarrollo presentó la mayor asociación con la retención del talento humano, lo que evidencia que los trabajadores valoran las posibilidades de capacitación, crecimiento profesional y desarrollo de sus competencias dentro de la institución.

Palabras clave: Salario emocional, retención del talento, oportunidad de desarrollo, satisfacción laboral.

ABSTRACT

This research aimed to determine the relationship between emotional salary and the retention of administrative staff at the main campus of the National University of Moquegua during the year 2025. Methodologically, the study was conducted using a quantitative, basic, non-experimental, cross-sectional, correlational design. The population consisted of 229 administrative employees of the institution. The sample comprised 144 employees, selected through stratified probability sampling, of whom 47 belonged to the regime of Legislative Decree No. 276 and 97 to the regime of Legislative Decree No. 1057-CAS. Data was collected using two questionnaires, each with 30 items, designed to assess the variables of emotional salary and employee retention. Both instruments underwent expert validation, with the experts recommending their application. They also underwent reliability testing, yielding high Cronbach's alpha coefficients of 0.953 and 0.884, respectively. The results showed a statistical significance level of (Sig.<0,001) and a Spearman's rho coefficient of 0.695, demonstrating a moderate and statistically significant positive relationship between the study variables. The research confirmed that employee retention depends more on socio-affective validation than on economic factors. The moderate level of both study variables indicates that the population perceives gaps in recognition, development opportunities, work environment, and work-life balance, which the university must address to prevent the loss of qualified human capital. In conclusion, among the dimensions evaluated, development opportunities showed the strongest association with human talent retention, demonstrating that employees value opportunities for training, professional growth, and skills development within the institution.

Keywords: Emotional salary, talent retention, development opportunities, job satisfaction.

ÍNDICE

RESUMEN 3
ABSTRACT 4
INTRODUCCIÓN 9
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 10
1.1. Descripción y formulación del problema 10
1.1.1. Interrogante general 12
1.1.2. Interrogantes específicos 12
1.2. Objetivos 13
1.2.1. Objetivo general 13
1.2.2. Objetivos específicos 13
1.3. Justificación e importancia 13
1.3.1. Justificación teórica 13
1.3.2. Justificación práctica 15
1.3.3. Justificación metodológica 15
1.3.4. Importancia 16
1.4. Hipótesis 16
1.4.1. Hipótesis general 16
1.4.2. Hipótesis específicas 16
1.5. Variables 18
1.5.1. Variable 1: Salario Emocional 18
1.5.2. Variable 2: Retención del Talento Humano 19
II. MARCO TEÓRICO 20
2.1. Antecedentes 20
2.1.1. Antecedentes Internacionales 20
2.1.2. Antecedentes Nacionales 22
2.2. Bases teóricas 25
2.2.1. Salario emocional 25
2.2.2. Dimensiones del salario emocional 29
2.2.3. Retención del talento humano 36
2.2.4. Dimensiones de retención del talento humano 38
2.3. Definición de términos 44
III. METODOLOGÍA 45
3.1. Tipo y nivel de Investigación 45
3.2. Ámbito temporal y espacial 46

3.2.1. Ámbito temporal 46
3.2.2. Ámbito espacial 46
3.3. Población y muestra 46
3.3.1. Población 46
3.3.2. Muestra 47
3.4. Instrumentos 49
3.4.1. Validación del instrumento 50
3.4.2. Confiabilidad del instrumento 51
3.4.3. Técnica 52
3.5. Procedimientos 53
3.6. Análisis de datos 53
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 55
4.1. Resultados 55
4.1.1. Resultados descriptivos por variables y sus dimensiones 55
4.1.2. Resultados de la prueba de normalidad 68
4.2. Discusión 78
V. CONCLUSIONES 83
VI. RECOMENDACIONES 84
VII. REFERENCIAS 86
VIII. ANEXOS 98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable de salario emocional 18
Tabla 2 Operacionalización de la variable de retención del talento humano 19
Tabla 3 Personal Administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua..... 46
Tabla 4 Muestra estratificada del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua 49
Tabla 5 Resumen del procesamiento de datos 51
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad..... 52
Tabla 7 Resumen del procesamiento de datos 52
Tabla 8 Estadísticas de fiabilidad..... 52
Tabla 9 Niveles de la variable salario emocional..... 55
Tabla 10 Nivel de la dimensión reconocimiento 56
Tabla 11 Nivel de la dimensión oportunidad de desarrollo 57
Tabla 12 Nivel de la dimensión ambiente laboral 59
Tabla 13 Nivel de la dimensión balance trabajo-vida 60
Tabla 14 Nivel de la variable retención del talento humano 62
Tabla 15 Nivel de la dimensión remuneración 63
Tabla 16 Nivel de la dimensión prestaciones sociales 64
Tabla 17 Nivel de la dimensión higiene y seguridad 66
Tabla 18 Nivel de la dimensión relaciones laborales..... 67
Tabla 19 Prueba de normalidad..... 69
Tabla 20 Puntuaciones del grado de relación de Rho de Spearman..... 69
Tabla 21 Prueba de hipótesis general..... 70
Tabla 22 Prueba de hipótesis específica 1..... 72
Tabla 23 Prueba de hipótesis específica 2..... 73
Tabla 24 Prueba de hipótesis específica 3..... 75
Tabla 25 Prueba de hipótesis específica 4..... 76
Tabla 26 Matriz de consistencia..... 98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de la variable salario emocional 55
Figura 2 Nivel de la dimensión reconocimiento 56
Figura 3 Nivel de la dimensión oportunidad de desarrollo 58
Figura 4 Nivel de la dimensión ambiente laboral 59
Figura 5 Nivel de la dimensión balance trabajo-vida 61
Figura 6 Nivel de la variable retención del talento humano 62
Figura 7 Nivel de la dimensión remuneración 63
Figura 8 Nivel de la dimensión prestaciones sociales 65
Figura 9 Nivel de la dimensión higiene y seguridad 66
Figura 10 Nivel de la dimensión relaciones laborales 67

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las universidades públicas necesitan mejorar la eficiencia de sus procesos y la calidad de sus servicios, para lo cual es fundamental contar con un personal comprometido y valorado. En este escenario, el factor humano se constituye como el activo estratégico medular para la viabilidad de la praxis organizacional. Por consiguiente, resulta perentorio que las instituciones universitarias articulen directrices orientadas al reconocimiento laboral, desarrollo profesional, fortalecimiento del ambiente laboral y equilibrio entre la vida personal y laboral; factores que integran el salario emocional y que operan como catalizadores del bienestar y el anclaje del personal. En la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, la implementación de estos estímulos intrínsecos constituye un vector crítico para disminuir la tasa de rotación y consolidar la filiación institucional del estamento administrativo.

En ese contexto, la presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el salario emocional y la retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua durante el año 2025.

El informe de tesis se estructuró en ocho capítulos. En el primero se presenta el planteamiento del problema, objetivos, justificación, importancia e hipótesis de trabajo. El segundo fundamentó el marco teórico mediante la revisión de antecedentes, bases teóricas y definición de términos esenciales. El tercero describió la ruta metodológica, detallando el enfoque, tipo, nivel y diseño, junto con la población, muestra, técnicas, instrumentos y procedimientos de procesamiento de datos. El cuarto se centró en la exposición de resultados, contrastación de hipótesis y la discusión crítica de los hallazgos. El quinto y sexto sistematizaron las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, respectivamente. Finalmente, séptimo y octavo compilaron el aparato de referencias bibliográficas y los anexos que confieren validez al documento.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción y formulación del problema

Según el Banco Mundial (2023), a nivel global se observa una problemática alarmante relacionada con la creciente migración de talentos, ya que un número considerable de profesionales muy calificados abandona sus países de origen en busca de mayores oportunidades. El organismo señala que alrededor de 184 millones de personas, equivalentes al 2,3 % de la población mundial, residían fuera de su nación en 2023. Esta movilidad, que en gran parte involucra a personas con altas competencias, responde a la necesidad de acceder a condiciones de vida más favorables en el extranjero, lo cual repercute de manera negativa en el desarrollo socioeconómico de los países emisores. En este escenario, la retención del personal se configura como un reto crucial tanto para las instituciones públicas como para las privadas, especialmente en los países en vías de desarrollo.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2024), los niveles de rotación superan el promedio global del 19 %, alcanzando el 41 % en Colombia, el 31 % en Chile, el 27 % en Costa Rica y el 24,5 % en México. Estos porcentajes se explican principalmente por la inestabilidad contractual, las limitadas oportunidades de desarrollo profesional y la búsqueda de mejores condiciones laborales. Dichos factores reflejan la dificultad de los Estados para retener su talento humano administrativo y evidencian la necesidad de fortalecerla mediante el salario emocional que promuevan la permanencia del personal en el sector público.

Esta investigación aborda la retención del talento humano, con la finalidad de contribuir al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N.º 8, el cual, según Naciones Unidas (2015), promueve el trabajo decente y el crecimiento económico. Este ODS busca garantizar que todas las personas accedan a un empleo productivo en condiciones dignas, equitativas y justas. En este marco, la investigación propone acciones que mejoren el ambiente laboral, incrementen la satisfacción del personal y favorezcan la eficiencia de la institución.

Asimismo, según Bonilla (2022), en su investigación sobre el contexto latinoamericano, se evidencia que la migración de trabajadores talentosos está siendo motivada, en gran medida, por razones económicas. Además, señala que en muchos países la globalización y la búsqueda de mejores oportunidades han intensificado los problemas políticos y sociales. Su estudio indica que El Salvador tiene el índice más alto de esta problemática, con una puntuación de 8,5 en una escala de 0 a 10, lo que refleja una considerable fuga de talento; le siguen Colombia con 5,3 puntos y, en el otro extremo, Argentina, con el índice más bajo de 2,9 puntos.

Según un estudio de Osorio (2023), la tasa de retención de talento humano en el Perú es del 59 %, lo que sugiere que las instituciones peruanas pueden mejorar sus estrategias para retener a sus empleados. Esta estadística evidencia la necesidad de adoptar estrategias que fomenten el bienestar de los colaboradores.

En la región de Moquegua, Gallegos (2024) investigó la relación significativa entre gestión del talento humano y calidad de servicio, confirmando que, a mayor desarrollo de competencias en los colaboradores, mayor es la calidad del servicio. Asimismo, concluye que el fortalecimiento de las prácticas de gestión impacta de manera positiva en la retención de los colaboradores y en la calidad del servicio.

Morales et al. (2021) indican que la satisfacción de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua se ve influenciada por varios factores, entre ellos los espacios físicos, las herramientas y materiales de trabajo, las remuneraciones y beneficios laborales, el desempeño de tareas, políticas administrativas, las oportunidades de desarrollo personal y la relación con los compañeros de trabajo y las autoridades. Como consecuencia, dichos factores contribuyen a la retención del personal.

De acuerdo con la Carta N°086-2025-URH-DIGA-/R/UNAM de la Unidad de Recursos Humanos de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, mencionan renuncias registradas en el año 2024, el 7,5 % de los trabajadores del régimen del Decreto Legislativo N° 276 renunció, mientras que en el régimen del Decreto Legislativo N° 1057 lo

hizo el 4,3 %. Estos porcentajes reflejan una rotación preocupante del personal administrativo, lo que evidencia dificultades en la retención del personal.

Según la Carta N°046-2025-URH-DIGA-/R/UNAM, en el año 2024 el personal administrativo bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057 de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua presentó una rotación interna del 22.04 %. Esta situación refleja una problemática significativa, ya que una alta rotación del personal administrativo puede afectar la continuidad de los procesos, disminuir la eficiencia institucional y generar sobrecarga en las áreas que experimentan constantes cambios de personal.

1.1.1. Interrogante general

¿Cuál es la relación entre el salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025?

1.1.2. Interrogantes específicos

IE 1. ¿Cuál es la relación entre reconocimiento y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025?

IE 2. ¿Cuál es la relación entre oportunidad de desarrollo y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025?

IE 3. ¿Cuál es la relación entre ambiente laboral y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025?

IE 4. ¿Cuál es la relación entre balance trabajo-vida y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

1.2.2. Objetivos específicos

OE 1. Identificar la relación entre reconocimiento y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

OE 2. Identificar la relación entre oportunidad de desarrollo y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

OE 3. Identificar la relación entre ambiente laboral y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

OE 4. Identificar la relación entre balance trabajo–vida y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

1.3. Justificación e importancia

1.3.1. Justificación teórica

Según Santa (2015), una investigación posee justificación teórica cuando busca contrastar resultados, generar debate académico y propiciar la reflexión con el fin de profundizar en el conocimiento existente. El autor sostiene que este tipo de justificación se apoya en teorías y estudios previos vinculados con el tema de investigación, y tiene como propósito demostrar la relevancia y el aporte teórico del estudio.

En este sentido, la presente investigación sobre el salario emocional y la retención del talento humano en los trabajadores administrativos de la sede central de la Universidad Nacional de

Moquegua reviste especial importancia, ya que aborda una problemática vigente: la baja retención del talento humano en las instituciones públicas. Su valor radica en identificar de qué manera los factores no económicos como el reconocimiento, el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo y el equilibrio entre la vida laboral y personal se relaciona en la permanencia y eficiencia del personal dentro de la organización.

En relación con la variable salario emocional, esta se sustenta en la Teoría de las Necesidades Humanas de Maslow (1943), quien plantea que las personas no solo buscan satisfacer necesidades fisiológicas o materiales, sino también aquellas de orden psicológico y social, como la estima, el reconocimiento y la autorrealización. Estos aspectos intangibles evidencian la relevancia del salario emocional como fuente de motivación y satisfacción laboral.

Por su parte, la variable retención del talento humano se fundamenta en la Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), la cual establece tres dimensiones del vínculo entre el trabajador y la institución: afectiva, normativa y de continuidad. Esta teoría permite comprender que un compromiso afectivo fortalecido mediante una gestión basada en el salario emocional puede incrementar la fidelización del personal y reducir los índices de rotación. Asimismo, Chiavenato (2020) sostiene que la gestión del talento humano debe centrarse en atraer, desarrollar y retener personas competentes, generando un entorno laboral que fomente la satisfacción, la motivación y el sentido de pertenencia.

En conjunto, estas bases teóricas explican la relación entre el salario emocional y la retención del talento humano desde una perspectiva motivacional, organizacional y estratégica. De esta manera, el estudio buscó contribuir al fortalecimiento del marco conceptual existente, adaptándolo al contexto de la administración pública universitaria, y ofrecer evidencia empírica sobre la importancia de las prácticas de bienestar y reconocimiento en la permanencia del personal administrativo de la Universidad Nacional de Moquegua.

1.3.2. Justificación práctica

Esta justificación, como señala Bernal (2010), explica cómo la realización de una investigación permite afrontar un problema o proponer acciones útiles para solucionarlo, además de fundamentar la relevancia práctica del estudio.

La investigación se llevó a cabo con el propósito de comprender el problema de la rotación del personal y, al mismo tiempo, beneficiar al lugar de estudio, ya que el personal administrativo obtendrá ventajas al visibilizarse sus necesidades emocionales en el trabajo, lo cual puede traducirse en acciones concretas orientadas a su satisfacción y estabilidad laboral. Asimismo, la comunidad universitaria resultará favorecida con servicios administrativos más eficientes y comprometidos.

La investigación es una contribución para reducir el problema de la rotación del personal administrativo y la escasez de estrategias efectivas para retenerlo en el sector público, planteando propuestas concretas de mejora y aportando al vacío de conocimiento existente en las entidades públicas de la región sur.

Los resultados obtenidos pueden ser utilizados en otros estudios similares, contribuyendo al debate académico y al diseño de políticas institucionales. Además, se espera que los hallazgos permitan explorar aspectos del salario emocional que no han sido suficientemente estudiados en este contexto.

El principal aporte fue la generación de conocimiento y la comprobación de la hipótesis. Asimismo, servirá de base para futuros investigadores que trabajen en la misma línea de estudio, ya que se desarrollará un instrumento aplicable en investigaciones posteriores.

1.3.3. Justificación metodológica

De acuerdo con Solano (2023), la justificación metodológica consiste en la elección del enfoque y métodos utilizados en la investigación, argumentando por qué son los más apropiados para

responder a la interrogante del estudio y cómo los hallazgos pueden aportar al desarrollo del área de conocimiento.

En esta investigación se empleó un enfoque cuantitativo, ya que permitió recopilar información a partir de una muestra representativa de la población y, mediante técnicas estadísticas, se generalizaron los resultados para explicar de manera objetiva la relación entre las variables. Asimismo, se utilizó la técnica de la encuesta para la recopilación de datos, lo que posibilitó obtener información medible y procesarla estadísticamente para cuantificar y evidenciar la relación entre las variables de estudio. De esta forma, se generó información que orientó la toma de decisiones de la Unidad de Recursos Humanos y de la institución en general, contribuyendo a la retención del talento humano y al fortalecimiento de un desempeño laboral eficiente y de calidad.

1.3.4. Importancia

Este estudio fue importante porque permitió comprender cómo el salario emocional se relaciona con la permanencia del personal administrativo, aportando evidencia útil para mejorar la gestión en una entidad pública. Esto contribuye a disminuir la rotación, fortalecer el compromiso, mejorar la calidad del servicio administrativo y orientar decisiones institucionales basadas en bienestar y motivación, más allá de los incentivos económicos.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Existe relación entre salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

1.4.2. Hipótesis específicas

HE 1. Existe relación entre reconocimiento y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

HE 2. Existe relación entre oportunidad de desarrollo y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

HE 3. Existe relación entre ambiente laboral y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

HE 4. Existe relación entre balance trabajo–vida y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

1.5. Variables

1.5.1. Variable 1: Salario Emocional

Tabla 1

Operacionalización de la variable de salario emocional

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de valores	Tipo de variable estadística	Instrumento y técnica
Salario Emocional	Elizundia (2024) señala que consiste en una serie de beneficios no económicos que las organizaciones otorgan a sus trabajadores con el fin de promover su bienestar, su satisfacción y su motivación en el contexto laboral, pero aclara que esta forma de retribución no sustituye a la retribución económica, sino que la complementa, ya que la retribución económica busca satisfacer las necesidades personales, sociales, profesionales y éticas de cada empleado.	El salario emocional será medido mediante un cuestionario estructurado en escala de Likert (1 = nunca a 5 = siempre) de 30 preguntas. Cada dimensión se aborda mediante indicadores específicos que permiten identificar la percepción del personal administrativo sobre los beneficios no monetarios que inciden en su bienestar y motivación laboral dentro de la universidad.	Reconocimiento	- Reconocimiento recibido - Tipo de reconocimiento - Percepción de justicia en el reconocimiento - Satisfacción con el reconocimiento	1 al 8	Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi Siempre = 4 Siempre = 5	Ordinal	Cuestionario y encuesta
			Oportunidad de desarrollo	- Acceso a capacitaciones - Oportunidades de promoción - Percepción de crecimiento profesional - Satisfacción con el desarrollo	9 al 16			
			Ambiente laboral	- Nivel de confianza entre compañeros de trabajo - Grado de colaboración - Eficacia de la comunicación - Satisfacción con el ambiente laboral	17 al 24			
			Balance trabajo-vida	- Flexibilidad horaria - Oportunidad de teletrabajo - Satisfacción con balance de trabajo-vida	25 al 30			

Nota. Salario emocional en la retención del talento humano en personal administrativo de una entidad pública, Jesús María, Lima, 2024, por Gomez (2025).

1.5.2. Variable 2: Retención del Talento Humano

Tabla 2

Operacionalización de la variable de retención del talento humano

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de valores	Tipo de variable estadística	Instrumento y técnica
Retención del Talento Humano	Al Mheiri et al. (2021) mencionan que consiste en implementar prácticas y políticas que incentiven a los trabajadores a sentirse comprometidos con la institución y prolongar su permanencia en ella.	La Retención del Talento humano será medido mediante un cuestionario estructurado en escala de Likert (1 = nunca a 5 = siempre) de 30 preguntas. Cada dimensión se aborda mediante indicadores específicos que medirá el grado en que el personal administrativo desea continuar en la universidad, motivado para contribuir al desarrollo institucional.	Remuneración	- Competitividad salarial - Percepción de equidad salarial - Relación entre desempeño y salario - Satisfacción con los aumentos	1 al 8	Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi Siempre = 4 Siempre = 5	Ordinal	Cuestionario y encuesta
			Prestaciones sociales	- Acceso a beneficios adicionales - Percepción de valor de las prestaciones - Satisfacción con seguros de salud	9 al 14			
			Higiene y seguridad en el trabajo	- Percepción de seguridad en el lugar de trabajo - Frecuencia de inspecciones de seguridad - Índice de accidentes - Satisfacción con las condiciones de trabajo	15 al 22			
			Relaciones laborales	- Calidad de la comunicación con el sindicato - Participación en actividades sindicales - Percepción de apoyo sindical - Conflictos laborales	23 al 30			

Nota. Salario emocional en la retención del talento humano en personal administrativo de una entidad pública, Jesús María, Lima, 2024, por Gomez (2025).

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Según Intriago y Zambrano (2023), el objetivo de su estudio fue examinar cómo el salario emocional se relaciona con el desempeño del talento humano dentro de instituciones públicas ubicadas en el cantón Portoviejo. Para ello, aplicaron una metodología de enfoque mixto, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Se estudió a 133 servidores que trabajaban en ese período. Los resultados revelaron una relación directa y altamente significativa entre las variables, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.803. Se concluyó que existe una conexión directa y significativa entre ambas variables; asimismo, los autores evidenciaron que el salario emocional mejora el desempeño del talento humano, fomenta el trabajo en equipo y fortalece el bienestar de los trabajadores. Asimismo, demuestra que los beneficios emocionales contribuyen a mejorar la calidad de vida laboral, favoreciendo una atención de mayor calidad a los usuarios.

Arce y Benavides (2020), tuvieron como objetivo principal determinar la incidencia del salario emocional en el compromiso organizacional del personal administrativo de una institución de educación superior. La metodología fue cuantitativa, de tipo descriptivo-correlacional y de corte transversal. Asimismo, trabajaron con 100 colaboradores, siendo la muestra la misma cantidad. El resultado arrojó un coeficiente de correlación de Pearson de 0.502, con una significancia de 0.000. Se concluye que existe una relación positiva y directa entre el salario emocional y el compromiso organizacional. Los autores, a partir de los resultados, proponen a los directivos de la institución los factores para un buen salario emocional, como: flexibilidad de horarios, reuniones de integración, programas de capacitación y desarrollo, reconocimiento laboral y un ambiente de trabajo favorable. La implementación de estrategias de salario emocional resulta necesaria para fortalecer el compromiso de los colaboradores con

la institución de educación superior, ya que incrementa el sentido de pertenencia, fomenta la motivación, mejora la productividad y contribuye a generar un ambiente laboral positivo.

Hidalgo (2022), en su tesis, tuvo como objetivo identificar el nivel de percepción respecto a los factores que inciden en el salario emocional y la satisfacción laboral. La metodología fue de tipo descriptivo; trabajó con 136 personal administrativos y docentes de la Universidad de la ciudad de Quito, de una población de 180 colaboradores. Asimismo, aplicó encuestas. En el resultado, se pudo observar que el factor más distinguido fue el ambiente laboral, con 3.95 sobre un máximo de 5, lo cual da una clara visión de que los empleados están contentos en su lugar de trabajo. Sin embargo, se necesita establecer nuevos planes y estrategias para lograr innovar mejor este buen ambiente laboral que existe en la Universidad. Se concluyó que todos los colaboradores perciben reconocimiento en determinados aspectos, y que el factor más relevante para el cumplimiento eficaz de sus funciones es contar con un ambiente laboral adecuado. Esto confirma un alto nivel de satisfacción entre el personal, independientemente del tiempo que lleven trabajando en la institución.

Martínez et al. (2022), en su estudio, tuvieron como objetivo identificar los factores del salario emocional que inciden en la retención del personal perteneciente a las generaciones “X” y “Y” en el Área Metropolitana de Monterrey. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional, descriptivo y explicativo, de tipo transversal y no experimental. La muestra estuvo conformada por 125 trabajadores, de los cuales 66 pertenecían a la generación Y (de 23 a 39 años) y 58 a la generación X (de 40 a 57 años). Los resultados evidenciaron que, para la generación X, las variables relacionadas con el ambiente laboral y el sentido de pertenencia fueron estadísticamente significativas, mientras que el equilibrio entre vida personal y trabajo no lo fue tanto. En cambio, para la generación Y, todas las variables analizadas resultaron significativas. En conclusión, se determinó que el ambiente laboral representa un factor clave para la retención

del talento, dado que los empleados valoran mantener relaciones positivas con sus compañeros. Asimismo, los autores plantearon la necesidad de hacer menos rígida la jornada laboral, pues ello permite que los empleados se organicen con un horario flexible.

Martínez et al. (2023), en su estudio, tuvieron como objetivo identificar las diferencias entre mujeres y hombres respecto a la influencia de los factores del salario emocional en la retención del talento en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León. La metodología fue de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, correlacional y explicativo, con un diseño no experimental, de tipo transversal. Se trabajó con 151 trabajadores, de los cuales 75 fueron hombres y 76 fueron mujeres, y el rango de edades considerado en la investigación fue entre los 23 y 57 años. El resultado del estudio evidencia que, en ambos grupos analizados, la conexión entre el sentido de pertenencia y el ambiente laboral constituye un factor esencial. Asimismo, se identificó que las mujeres valoran en mayor medida la flexibilidad horaria, lo cual influye positivamente en su permanencia en el empleo, a diferencia de los hombres, para quienes esta condición no resulta significativa. Se concluyó que la implementación de políticas de flexibilidad laboral en los horarios representa una estrategia necesaria para responder a las necesidades de los colaboradores, especialmente de las mujeres, y contribuir a su permanencia en la organización. Este estudio resulta de gran importancia para líderes y gerentes de todas las áreas, ya que, en el contexto competitivo actual, se ha difuminado la frontera entre la vida personal y laboral. Asimismo, se resalta la pertinencia de considerar las leyes y normativas que promueven el bienestar emocional de los trabajadores, como la NOM-035 (Norma Oficial Mexicana), las cuales no solo permiten preservar al personal, sino también garantizan el cumplimiento de las regulaciones nacionales.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Gomez (2025), en su tesis, tuvo como objetivo analizar la relación existente entre el salario emocional y la retención del talento humano en el personal administrativo de una entidad pública

ubicada en Jesús María, Lima, durante el año 2024. Como metodología, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, de tipo básico y con un diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 60 trabajadores administrativos, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional, a partir de una población total de 300 colaboradores. Los resultados mostraron un coeficiente de correlación de Pearson de 0.803 y un valor p menor a 0.01, lo que evidencia una relación positiva y estadísticamente significativa entre el salario emocional y la retención del talento humano. Se concluyó que los beneficios no monetarios refuerzan el vínculo con la organización y fomentan la fidelidad.
El reconocimiento laboral se identificó como esencial para la motivación y permanencia de los colaboradores. Asimismo, las oportunidades de desarrollo profesional son considerada como influencia para permanecer en la institución.
Del mismo modo, un ambiente laboral favorable, basado en confianza y comunicación, se asocia positivamente con la retención.
Finalmente, se resaltó la importancia de la flexibilidad laboral para equilibrar vida personal y profesional.

Velásquez (2023), en su tesis, tuvo como objetivo determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral en los trabajadores de una municipalidad provincial. La metodología fue de tipo básica, de diseño no experimental de corte transversal y descriptivo-correlacional, con una muestra de 50 colaboradores. Los resultados indicaron una relación significativa entre las variables, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.304 y un valor de p igual a 0.026. Se concluyó que, a mayor nivel de salario emocional en los trabajadores, mayor es también su desempeño laboral dentro de la entidad municipal estudiada. Asimismo, la implementación de estrategias de salario emocional, tales como programas de capacitación, reconocimiento, bienestar psicológico, balance trabajo-vida e integración familiar, contribuye a mejorar el desempeño y compromiso de los colaboradores. Del mismo modo, resalta que disponer de una infraestructura adecuada

y promover relaciones sociales funcionales fortalece el entorno laboral y potencia la fidelización del personal.

Inoñan (2023), en su tesis, tuvo como objetivo determinar la relación entre salario emocional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Chiclayo, 2023. La metodología fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, de diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 487 trabajadores, de los cuales 225 eran mujeres y 262 hombres, con edades entre los 27 y 55 años. Los resultados mostraron una correlación positiva y significativa entre las variables, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.302 y un valor de p menor a 0.05. Se concluyó que el salario emocional se relaciona de manera positiva y significativa con el desempeño laboral en la institución evaluada. Asimismo, la implementación de programas de fidelización y motivación, basados en el reconocimiento, la capacitación, los ascensos y la integración familiar, permite fortalecer el compromiso del talento humano, mejorar su desempeño y generar un ambiente laboral más positivo dentro de la municipalidad.

León (2023), en su investigación, planteó como objetivo determinar la relación entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática – Ayacucho durante el año 2023. La metodología fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 30 colaboradores, que representaron la totalidad de la población. Los resultados evidenciaron un coeficiente Rho de Spearman de 0.523, con un valor de significancia bilateral de 0.03, inferior al nivel crítico de 0.05, lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alternativa. Se concluyó la existencia de una correlación positiva considerable entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional.

Izarra y Rodas (2023), en su tesis, plantearon como objetivo determinar la relación que existe entre el salario emocional y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui en el año 2022. La metodología fue de enfoque no experimental, transversal, y se trabajó con una muestra por conveniencia conformada por 163 funcionarios que contaban con al menos un año de antigüedad en la entidad pública. Los resultados evidenciaron una correlación significativa entre las variables, con un coeficiente Rho de Spearman 0.678 y un valor p igual a 0.00. Se concluyó que, cuando las organizaciones usan la estrategia de implementar el salario emocional, obtendrán mejor eficiencia de sus trabajadores.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Salario emocional

a. Concepto de salario

Rubio et al. (2020), conceptualizan que es la retribución que el trabajador recibe por su labor, como sustento Chiavenato (2008), indica que es la contraprestación que una organización pone a disposición de sus colaboradores por las funciones que estos últimos desempeñan, de forma que, a través de este intercambio simbólico, expresado en dinero, el trabajador entrega su esfuerzo, su tiempo y su compromiso por cumplir con las actividades asignadas a su cargo y los estándares de desempeño de la institución.

Entonces, es la retribución que percibe un trabajador por las actividades o funciones que lleva a cabo dentro de su área laboral como una forma de compensarlo por el tiempo, su nivel de responsabilidad y su grado de compromiso.

b. Concepto de emociones

De acuerdo con Blanco (2019), las emociones son un conjunto de reacciones que una persona experimenta en su cuerpo, en su mente y en su manera de actuar cuando percibe un estímulo.

Estas reacciones dependen de la situación en la que se encuentra y de los objetivos o intereses que tenga en ese momento de su vida.

Entonces, las emociones son reacciones del organismo ante distintas situaciones que provienen del entorno de la persona. Por ejemplo, una persona puede sentir alegría y satisfacción al ser reconocida por su buen desempeño, o experimentar estrés y agotamiento ante una excesiva carga de trabajo administrativo.

c. Concepto de salario emocional

Según Avilés (2024), este indica que es toda la serie de beneficios no económicos que recibe un trabajador, con beneficios intangibles como el reconocimiento, la autonomía, el crecimiento personal y profesional, y la existencia de un buen ambiente de trabajo, etcétera.

Elizundia (2024) señala que consiste en una serie de beneficios no económicos que las organizaciones otorgan a sus trabajadores con el fin de promover su bienestar, su satisfacción y su motivación en el contexto laboral, pero aclara que esta forma de retribución no sustituye a la retribución económica, sino que la complementa, ya que la retribución económica busca satisfacer las necesidades personales, sociales, profesionales y éticas de cada empleado.

Gómez (2011) expone que el salario emocional ha adquirido relevancia en organizaciones que aspiran a mejorar su productividad, disminuir la sensación de ausencia y la rotación del personal, así como fortalecer un clima laboral de forma positiva. Para lograr ello, las instituciones procuran ofrecer beneficios intangibles que generen en los trabajadores una sensación de bienestar y pertenencia, creando así un valor distintivo que los motive a permanecer en la empresa y la diferencie de otras.

Entonces, el salario emocional es un conjunto de beneficios otorgados por la organización o el empleador con el fin de prevenir la fuga de talento humano. Uno de los beneficios indispensables es contar con un ambiente laboral positivo, reconocer el desempeño,

brindar oportunidades de crecimiento personal y profesional. No obstante, es importante mencionar que el salario económico sigue siendo esencial, ya que contribuye directamente a asegurar una adecuada calidad de vida.

d. Diferencia entre salario emocional y salario económico

Hernández et al. (2024) apuntan que el salario emocional se diferencia del salario económico ya que, además de la retribución monetaria, también existen factores como el sentido de motivación, pertenencia y satisfacción en las actividades que realiza el trabajador, los cuales repercuten en el compromiso y permanencia de este en la organización.

Entonces, la diferencia entre el salario emocional y el salario económico es que el primero representa el sentimiento de compromiso del trabajador gracias a factores motivacionales, mientras que el segundo corresponde a la compensación económica por realizar el trabajo.

e. Características del salario emocional

Elizundia (2023) menciona que el salario emocional se desglosa en las características que se cumplen en cuanto a las necesidades internas de las personas que trabajan. Así, el autor destaca la autonomía, ejemplificada en la capacidad para gestionar proyectos, tiempo y recursos; y la pertenencia, que alude a una condición en la que el individuo percibe reconocimiento dentro del grupo de trabajo y, al mismo tiempo, experimenta un sentido de pertenencia hacia la organización.

La creatividad, como señala, es un concepto esencial, ya que exige encontrar espacios para la innovación y la autoexpresión. La dirección laboral permite contar con metas claras y aspiraciones a futuro; por último, el disfrutar hace que el lugar de trabajo se convierta en un espacio de recompensa. Asimismo, los colaboradores esperan que los líderes les aporten inspiración, así como que reflejen los valores de la propia empresa.

El crecimiento personal y profesional también es un deseo de los colaboradores, pues les permite un desarrollo integral, aprender de sus errores y desarrollar su potencial. El propósito laboral cobra importancia cuando las personas logran alinear sus actividades con el sentido profundo de su vida.

Entonces, las características del salario emocional se basan en la autonomía, donde el trabajador puede tomar decisiones dentro de sus funciones y sentirse parte de la institución; asimismo, en la creatividad, que otorga libertad al trabajador para innovar dentro de su área de trabajo, lo cual contribuye a que disfrute de sus labores. Finalmente, para potenciar sus conocimientos y habilidades, es fundamental brindarles oportunidades de crecimiento profesional y personal.

f. Ventajas del salario emocional

Según Hernández et al. (2024), afirman que las ventajas del salario emocional son:

- Ayuda a disminuir el gasto que es usado para realizar la selección y capacitación de las nuevas personas que ingresan a la organización.
- Menor rotación de personal: Tener unas condiciones de trabajo apropiadas hace que los trabajadores sean más propensos a mantener su puesto de trabajo, por lo tanto, así se reducen los índices de rotación y la continuidad de trabajo a la organización.
- Reducción del ausentismo: Contar con horarios flexibles, sumado a la motivación que provocan estos salarios emocionales hacen que la tasa de ausentismo laboral disminuya para que los trabajadores estén más comprometidos con sus tareas tendiendo a desempeñarlas de modo entusiasta y responsable.
- Mayor compromiso y estabilidad: El salario emocional tiene la intención básica de generar continuidad en la organización y un compromiso más alto por parte de los colaboradores que conforman la organización, el salario

emocional genera buenos resultados tanto para las personas trabajadoras como para la organización.

2.2.2. Dimensiones del salario emocional

De acuerdo con Gomez (2025), menciona que tanto el reconocimiento, la oportunidad de desarrollo, el ambiente laboral y el balance trabajo-vida son dimensiones del salario emocional. De la misma manera, Avilés (2024) señala que estos mismos factores constituyen la mejor forma de compensar a los colaboradores.

a. Reconocimiento

Según Silva (2024), el reconocimiento laboral tiene como finalidad motivar y valorar a los trabajadores, resaltando el buen desempeño y los logros, a fin de obtener resultados positivos en la empresa.

Entonces, es resaltar y valorar los aportes y el buen desempeño de los trabajadores con el propósito de mantenerlos motivados y fortalecer su compromiso, lo que, a su vez, contribuye a alcanzar resultados favorables en la organización.

Indicadores:

Frecuencia de reconocimiento

De acuerdo a Nelson (2007), se refiere a la periodicidad con la que una organización valora y destaca el buen desempeño, los logros o las conductas positivas de sus colaboradores.

Tipo de reconocimiento

Según Sudarshan (2024), señala que existen distintas modalidades de reconocimiento en el ambiente de trabajo. En un primer lugar está el reconocimiento verbal que consiste en decirle directamente a un colaborador que ha hecho un buen trabajo, ya sea en privado o bien delante del equipo. En segundo lugar, está el reconocimiento escrito, el cual, al quedar por escrito, tiene un efecto de mayor duración porque normalmente las palabras escritas en un

correo electrónico personalizado o en una nota manuscrita son más apreciadas por la persona colaboradora que recibirlas en un feedback directo.

En tercer lugar, es el reconocimiento diario, el cual promueve una cultura de gratitud ante las contribuciones que hace el equipo todos los días, como el caso en el que una persona colaboradora echa una mano a un compañero de trabajo en una presentación o la persona ayudó a resolver una situación que se había presentado. En cuarto lugar, el reconocimiento informal se refiere a gestos espontáneos y personales, como una sonrisa, un "gracias" durante una conversación breve o una señal de aprobación.

El reconocimiento privado, en quinto lugar, se da en espacios más íntimos entre el empleador y el colaborador, lo cual es ideal para quienes no se sienten cómodos siendo el centro de atención, pero valoran el reconocimiento específico de sus logros. En la sexta actividad destaca el reconocimiento público, que intenta resaltar los logros del trabajador en frente del grupo, como una forma de visibilizar su contribución personal y además de ello reforzar la autoestima. En séptima posición se vuelve a citar el reconocimiento entre compañeros, donde toda la totalidad del grupo se podrá dar las gracias o las admiraciones entre ellos mismos, sin importar la jerarquía.

En octavo lugar, el reconocimiento de líderes hacia los empleados destaca los esfuerzos individuales dentro del cumplimiento de metas. En noveno lugar, el reconocimiento de empleados hacia los líderes permite evidenciar la efectividad del estilo de liderazgo y fortalece la relación laboral.

En décimo lugar está el reconocimiento por equipos o proyectos, lo que se traduce en premios o alabanzas ganadas colectivamente por el éxito alcanzado. El reconocimiento estructurado, en su undécima posición, comprende programas formales, tales como "Empleado del Mes", bonificaciones por metas alcanzadas o ascensos basados en el desempeño. En duodécimo

lugar está el reconocimiento no estructurado, que incluye agradecimientos inmediatos mediante expresiones verbales o escritas.

Finalmente, en el decimotercer lugar, se encuentra el reconocimiento por hitos laborales, el cual destaca momentos importantes en la trayectoria del colaborador, como el cumplimiento de años de servicio o el logro de metas preestablecidas.

En síntesis, estos trece tipos de reconocimiento constituyen diferentes formas en que una organización puede expresar aprecio hacia sus colaboradores, en este caso el personal administrativo. Ya sea de manera verbal, simbólica, pública o privada, su propósito fundamental es fortalecer la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia dentro del entorno laboral.

Por otro lado, los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua reciben reconocimiento a través de resoluciones de felicitación por los trabajos encomendados y su desempeño, los cuales se manifiestan mediante resoluciones emitidas por el Consejo Universitario.

Percepción de justicia en el reconocimiento

Según Greenberg (1987), la justicia organizacional se entiende como la manera en que el trabajador percibe la equidad, legitimidad y justicia con la que se otorgan los reconocimientos dentro de la institución. Esta percepción se construye a partir de comparaciones entre su propio esfuerzo y el de los demás.

Satisfacción con el reconocimiento

Según Aguado (2013), es el grado de apreciación, la conformidad y motivación que el trabajador siente gracias a su reconocimiento por parte de la organización. Para Aguado, el reconocimiento hace que el trabajador trabaje con un desempeño superior, con energía para el trabajo y le permite potenciar sus principales fortalezas.

b. Oportunidad de desarrollo

De acuerdo con Gutiérrez (2019), se trata de un proceso mediante el cual las personas avanzan por distintas etapas, cada una marcada por tareas específicas de desarrollo, así como por diversas actividades y relaciones que contribuyen al desarrollo del trabajador de manera personal y profesional.

Entonces, la oportunidad de desarrollo es la posibilidad de crecimiento del trabajador mediante la mejora de sus conocimientos, capacidades y habilidades.

Es necesario también conceptualizar el desarrollo profesional, que, según Chiavenato (2009), consiste en una formación profesional que pretende optimizar las competencias en una determinada especialidad en el marco de una carrera determinada. Su objetivo es fortalecer las capacidades de la persona para facilitar su desarrollo profesional dentro de la organización, o bien aumentar su eficacia y productividad en el puesto de trabajo que ocupa. Esta formación busca transmitir conocimientos que van más allá de los requeridos en el puesto actual, preparando al trabajador para asumir responsabilidades más complejas.

Indicadores:

Programas de capacitación

Según Chiavenato (2009), se hace referencia a las oportunidades concretas y accesibles que la organización ofrece a los trabajadores para que participen en actividades formativas, las cuales están orientadas a fortalecer o adquirir competencias laborales, técnicas, de liderazgo y personales. Para tal efecto, quienes son responsables del desarrollo de estas actividades realizan una evaluación previa de las necesidades de cada uno de los puestos y áreas de trabajo que forman parte del proceso de capacitación.

Oportunidades de promoción

Según Grueso (2009), se indica que es un proceso en beneficio del trabajador, mediante el cual este accede a una posición jerárquica en la organización, donde tendrá mayores responsabilidades.

Percepción de crecimiento profesional

De acuerdo con Betz (2024), se entiende como el conocimiento que tiene el trabajador sobre el avance de su desarrollo profesional, teniendo en cuenta los diferentes papeles o roles que ha ido asumiendo a través del tiempo. Por otro lado, el crecimiento profesional es diferente, pues es un proceso más rígido que el desarrollo profesional, ya que depende, en gran medida, del entorno y de lo que puede ofrecer la propia organización.

Satisfacción de desarrollo

Aranda (2023) describe como un proceso continuo de autotransformación a partir del autoconocimiento, el aprendizaje y la superación. Este indicador tiene la finalidad de desarrollar el máximo potencial del individuo en los diferentes ámbitos de la vida: habilidades, emociones, pensamientos, relaciones interpersonales y valores personales.

c. Ambiente laboral

Pardo et al. (2023) señalan que es el conjunto de elementos que impactan directamente en el rendimiento de un equipo de trabajo, abarcando tanto aspectos físicos como mentales. Esto quiere decir que no solo influye el contexto físico en el que se desempeñan los trabajadores, sino también aquellas condiciones que afectan la estabilidad emocional y psicológica de las personas.

Por otra parte, existe la cultura organizacional, que no debe confundirse con el ambiente laboral. Según Pérez (2009), la cultura organizacional abarca creencias, valores y comportamientos compartidos que se manifiestan a través de roles individuales y se reflejan en conductas y funciones dentro de la empresa. Está

conformada por actitudes, valores, normas y expectativas compartidas por un grupo de colaboradores, lo que define la identidad y el funcionamiento interno de la organización. Además, influye en el éxito o fracaso de la misma y resulta clave para entender la dinámica laboral, pues comprende hábitos y creencias que se han consolidado con el tiempo.

Indicadores:

Nivel de confianza entre compañeros

Según Robbins (2019), la confianza es un elemento fundamental del comportamiento organizacional, pues promueve la cooperación, disminuye los conflictos y refuerza el compromiso hacia los objetivos del grupo. Cuando hay confianza en un grupo de trabajo, es más probable que se generen relaciones abiertas en las cuales los trabajadores se sientan seguros y con confianza para expresar sus ideas, asumir riesgos o mostrar vulnerabilidad, sin miedo a ser perjudicados por los demás.

Nivel de colaboración

De acuerdo con Chiavenato (2008), se entiende como la situación en la cual las partes, al encontrarse con un conflicto o una diferencia, logran sortearla e interactuar en la búsqueda conjunta de soluciones; se concibe, por tanto, como un tipo de interacción que busca precisamente soluciones beneficiosas para cada uno de los implicados, demandando acuerdos que armonicen los objetivos de las partes.

Comunicación eficaz

Según Robbins (2019), la comunicación eficaz consiste en la capacidad de enviar y recibir mensajes con claridad, de manera adecuada y comprensible, evitando distorsiones que puedan alterar su significado. Además, como mecanismo de trabajo en equipo, la comunicación permite coordinar la asignación de tareas, promover un mayor nivel de participación de los trabajadores y, al mismo

tiempo, fortalecer el proceso de confianza mutua en el entorno laboral.

Satisfacción con el ambiente laboral

Según Robbins (2019), la satisfacción con el ambiente laboral se refiere al grado de bienestar del trabajador a partir de las condiciones físicas, sociales y emocionales. Esta satisfacción se basa en elementos como el espacio físico, las relaciones entre compañeros, el respeto, la seguridad y la percepción de apoyo por parte de la institución.

d. Balance trabajo–vida

Según Lockwood (2003), el balance trabajo–vida representa el desafío de gestionar adecuadamente las obligaciones laborales en paralelo con los compromisos familiares y/o personales. Este equilibrio es determinante tanto para la felicidad del trabajador como para su rendimiento dentro de la organización.

Indicadores:

Flexibilidad horaria

Según Chiavenato (2008), la flexibilidad horaria permite a las organizaciones atraer y retener personal valioso que, además de sus funciones laborales, debe atender obligaciones fuera del trabajo. Este mecanismo hace que los trabajadores alcancen sus metas laborales sin descuidar sus compromisos personales.

Oportunidad de teletrabajo

Según El Peruano (2023), el teletrabajo constituye una forma flexible de organización laboral que se desarrolla fuera de la oficina tradicional. Cuando se implementa de manera adecuada, beneficia tanto a la persona trabajadora como a la institución.

Satisfacción con el balance de vida y trabajo

Según Kalliath y Paula (2008), se entiende como el grado de conformidad que posee la persona al percibirse capaz de

gestionar adecuadamente su propia vida. En otras palabras, refleja el nivel de satisfacción respecto a la armonía alcanzada entre la vida laboral y la vida familiar.

2.2.3. Retención del talento humano

a. Concepto de retención del talento humano

Al Mheiri et al. (2021) mencionan que consiste en implementar prácticas y políticas que incentiven a los trabajadores a sentirse comprometidos con la institución y prolongar su permanencia en ella.

b. Importancia de la retención del talento humano

Según Prieto (2013), retener a las personas talentosas es primordial para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Mantener al mejor talento requiere evaluar las prácticas de gestión humana, desde la contratación hasta la alineación de los objetivos estratégicos con los objetivos individuales de cada trabajador. Este proceso fortalece la productividad, permanencia y compromiso de los trabajadores dentro de la organización.

c. Factores que afectan la retención de personal

De acuerdo con Prieto (2013), existen condiciones que influyen en los trabajadores de permanecer a una institución o, por el contrario, renunciar y buscar otras oportunidades. Entre los principales factores destacan:

Estrategia directiva

La retención de los mejores empleados requiere identificar talentos, registrar aportes y logros, y realizar una selección estratégica de personas que se alineen con la cultura organizacional. Asimismo, es importante detectar problemas a través de encuestas y análisis, de manera que se implementen soluciones oportunas. Estos pasos permiten mantener a los

colaboradores valiosos y asegurar tanto su crecimiento como el éxito institucional (Prieto, 2013).

Costos de Rotación de personal

La rotación de personal genera costos que las organizaciones deben considerar cuidadosamente. Prieto (2013) identifica tres tipos:

- Costos primarios: Relacionados directamente con el retiro y reemplazo de un trabajador.
- Costos secundarios: Impactos indirectos como la baja productividad o el deterioro del clima laboral.
- Costos terciarios: Inversiones realizadas en el empleado, como capacitaciones o incentivos.

Estos abarcan procesos desde el reclutamiento (formularios, entrevistas), selección (pruebas, exámenes médicos), capacitación (remuneración durante el entrenamiento y pago a instructores) hasta la desvinculación.

Oportunidades de ascenso

Cuando una persona realiza la misma tarea por mucho tiempo en condiciones constantes puede experimentar monotonía y desmotivación. Como todo ser humano tiene un deseo natural de superarse, contar con oportunidades de ascenso dentro de la organización fortalece la autoestima, satisface al trabajador y refuerza su sentido de pertenencia y compromiso. Asimismo, disminuye la rotación de personal, ya que el trabajador encuentra en la institución un espacio para su realización personal y profesional (Prieto, 2013).

Reconocimiento

El reconocimiento es una necesidad innata del ser humano y un elemento clave para estimular la motivación. Cuando un trabajador percibe que su esfuerzo no es valorado, su rendimiento y motivación tienden a disminuir. Por el contrario, si se le reconoce mediante felicitaciones, notas, diplomas u otros gestos simbólicos,

se refuerza su satisfacción laboral y su sentido de pertenencia, lo cual estimula su permanencia en la organización y mejora el clima laboral (Prieto, 2013).

Desarrollo de personal

El desarrollo del personal comprende el crecimiento profesional mediante ascensos y formación continua, con el fin de motivar y fortalecer las competencias de los trabajadores. Una capacitación sólida permite la retención del conocimiento y del talento, además de contribuir un ambiente laboral positivo y al bienestar dentro de la organización (Prieto, 2013).

Remuneración

Generalmente entendida como la compensación económica por el trabajo realizado, la remuneración se establece considerando factores como la cantidad de horas requeridas, el nivel de formación o especialización, los riesgos del puesto y la duración de las labores (Prieto, 2013).

Percepción organizacional

La percepción de los empleados en la forma en que su entorno laboral influye en su comportamiento y en la manera de tomar decisiones. Aspectos como las relaciones interpersonales, la conciliación entre la vida personal y laboral, o la existencia de reconocimiento impactan en el trabajo en equipo y en la dedicación de la plantilla. En un ambiente positivo, se valora el aprendizaje, el intercambio de ideas y la colaboración; en caso contrario, la retención del talento se dificulta (Prieto, 2013).

2.2.4. Dimensiones de retención del talento humano

Chiavenato (2009) indica que los medios para retener el talento se centran en la remuneración, prestaciones sociales, higiene y seguridad en el lugar de trabajo, y balance entre el trabajo y la vida personal.

a. Remuneración

De acuerdo con Chiavenato (2009), es la recompensa que recibe el trabajador por el desarrollo de las funciones institucionales. Se traduce en una relación de compensación entre la organización y sus trabajadores, en la que cada uno negocia su esfuerzo a cambio de una retribución económica y extraeconómica.

Indicadores:

Competitividad salarial

Según Inglis y Nolan (2024), un salario competitivo implica ofrecer a los empleados actuales y potenciales una remuneración igual o superior a la que brindan otras organizaciones del mismo sector o área geográfica. Su propósito es garantizar una compensación justa y proporcionar una ventaja competitiva en la contratación y retención de talento.

Percepción de equidad salarial

De acuerdo con Honestivalues (2024), la equidad salarial consiste en compensar a los trabajadores que desempeñan funciones similares con una remuneración comparable, sin importar género, raza, etnia u otra condición. Sin embargo, su aplicación requiere considerar factores como la formación, la experiencia, las responsabilidades del puesto y la sostenibilidad financiera de la organización.

Satisfacción con los aumentos

Diriwaechter y Shvartsman (2018) señalan que se trata de la sensación de bienestar que experimenta un trabajador tras recibir un aumento salarial. Generalmente, la satisfacción incrementa cuando los ingresos superan los aumentos recibidos por sus compañeros.

Relación entre desempeño y salario

Jaramillo (2024) destaca que la relación entre el desempeño y la compensación es fundamental para motivar y satisfacer a los trabajadores. Una buena gestión del desempeño debe incluir una valoración justa y objetiva de la actuación, acompañada de retroalimentación (feedback) y recompensas proporcionales a los logros alcanzado.

b. Prestaciones sociales

Según Chiavenato (2009), las prestaciones sociales son el conjunto de servicios, beneficios y facilidades que la institución brinda a los trabajadores para mejorar su bienestar. Generalmente son asumidas por la organización y pocas veces por el trabajador. Estas prestaciones constituyen una forma de remuneración indirecta, destinada a atender necesidades como salud, seguros, alimentación, transporte o seguridad social, lo que contribuye a la productividad y felicidad laboral.

Indicadores:

Acceso a beneficios adicionales

Según García (2023), el acceso a beneficios adicionales en el empleo público se refiere a la posibilidad real que tienen los trabajadores del sector de recibir y hacer uso de estas prestaciones, como seguros, horarios flexibles o licencias especiales. Estos beneficios complementan el salario base y no basta con que existan de manera formal, sino que resulta fundamental que los empleados efectivamente puedan acceder a ellos y aprovecharlos en su desarrollo personal y profesional.

Percepción de valor de las prestaciones sociales

Según Koop (2020), el valor percibido se entiende como la apreciación que tiene una persona sobre los beneficios que recibe. En este sentido, la percepción de valor de las prestaciones sociales se refiere a la forma en que los empleados evalúan estos beneficios

más allá de su salario base, considerando tanto su utilidad práctica como el nivel de satisfacción personal que les generan.

Satisfacción con seguros de salud

Según EsSalud (2025), la satisfacción corresponde al grado en que los usuarios se sienten conformes con la atención recibida durante los servicios prestados.

c. Higiene y seguridad en la institución

Tal como indica Chiavenato (2008), la higiene en el centro laboral comprende el conjunto de normas y procesos que una organización establece para preservar tanto la salud física como la mental de los colaboradores, protegiéndolos de los riesgos inherentes a sus funciones.

Por su parte, la seguridad laboral abarca medidas educativas, técnicas, psicológicas y médicas orientadas a prevenir accidentes, fomentando en los trabajadores la adopción de prácticas preventivas. Estas acciones resultan indispensables para garantizar un buen desempeño y un entorno de trabajo seguro.

Indicadores:

Percepción de seguridad en el lugar de trabajo

De acuerdo con Zumeta (2018), la percepción de seguridad en el lugar de trabajo se entiende como la sensación de protección frente a los posibles riesgos que pueden surgir durante la ejecución de las funciones asignadas al colaborador.

Frecuencia de inspecciones de seguridad

Según Vargas (2020), la frecuencia de inspecciones de seguridad corresponde a la periodicidad con la que se realizan revisiones de las condiciones físicas de un lugar de trabajo o área determinada, con el propósito de identificar riesgos y prevenir accidentes ocasionados por fallas humanas o técnicas.

Índice de accidentes laborales

Tal como indica Ranz (2024), el índice de accidentes laborales es una medida estadística que permite evaluar la frecuencia de los incidentes ocurridos en el ámbito de trabajo dentro de una empresa o sector. Estos accidentes afectan de manera directa la ejecución habitual de las tareas y el desempeño de los colaboradores.

Satisfacción con las condiciones de trabajo

Grisales y Gallego (2020) señalan que las condiciones de trabajo constituyen un factor que influye directamente en la satisfacción del colaborador. Esta dimensión hace referencia al grado de conformidad y bienestar que un empleado experimenta respecto a su entorno laboral y a los aspectos que lo acompañan en el desarrollo de sus funciones.

d. Relaciones laborales

Según Chiavenato (2009), las relaciones laborales se refieren a la manera en que la organización establece y mantiene vínculos adecuados con los sindicatos, con el fin de promover el bienestar del personal. En este sentido, constituyen un conjunto de políticas y prácticas organizacionales orientadas a representar los intereses, expectativas y necesidades de los trabajadores, favoreciendo un clima laboral armónico y de cooperación.

Indicadores:

Calidad de la comunicación con el sindicato

De acuerdo con Parra et al. (2018), la existencia de una comunicación de calidad influye de manera positiva en las conductas y actitudes de los colaboradores, favoreciendo el buen funcionamiento de la organización. En este marco, Chanamé (2021) sostiene que el sindicato es una organización creada por los trabajadores con el propósito de defender sus derechos e intereses legítimos, por lo que una interacción eficaz entre ambas partes resulta esencial para fortalecer las relaciones laborales.

Participación en actividades sindicales

Según Pasek et al. (2015), la participación se materializa principalmente en los procesos de toma de decisiones, lo cual requiere etapas previas como el acceso a la información y la conformación de grupos que emitan sus opiniones. En este sentido, la participación en actividades sindicales implica el involucramiento activo de los trabajadores en las acciones y decisiones de su sindicato, con el propósito de defender sus derechos.

Percepción de apoyo sindical

Según Chanamé (2021), el apoyo sindical se orienta a la defensa de los derechos de los trabajadores previamente reconocidos, con el fin de evitar su vulneración o supresión. En este marco, la percepción de apoyo sindical hace referencia a la interpretación que tienen los colaboradores sobre el nivel de respaldo que reciben de parte de su sindicato.

Conflictos laborales

De acuerdo con Rubio (2023), los conflictos laborales son situaciones de desacuerdo, tensión o enfrentamiento entre trabajadores de una institución. Pueden surgir por diferencias en puntos de vista, estilos de trabajo, valores, expectativas, distribución de recursos, fallas de comunicación o interpretaciones distintas de normas y procedimientos.

Por otro lado, en la Universidad Nacional de Moquegua existen dos sindicatos: el correspondiente al régimen 276 y el del régimen 1057-CAS. El sindicato del régimen 276 se denomina Sindicato de Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua (SITRAUNAM), el cual cuenta con el registro N° 003-2011-SDILSST-RG-DRTPE-MOQ. Por su parte, el sindicato del régimen 1057-CAS es el Sindicato Único de Trabajadores Administrativos y de Servicios de la Universidad Nacional de Moquegua (SUTRASUNAM), reconocido oficialmente mediante la Constancia de Inscripción con Registro N° 003-2021-GRM/DRTPE-DPSC-MOQ-R.S.PUBL.

2.3. Definición de términos

Rotación del personal

Según Chiavenato (2009), es la relación de entrada y salida del personal en la organización, es decir, el intercambio de trabajadores que efectúa la entidad con el contexto exterior, determinado por el número de personas que ingresan a trabajar y las que dejan de hacerlo.

Talento humano

Según Chávez y De Jesús (2017), es la capacidad de un colaborador y su deseo de superación para ser competente en su trabajo; asimismo, implica desempeñarse en actividades alineadas a los objetivos y estrategias de la institución a la que pertenece.

Bienestar laboral

Según Estrada y Reyes (2020), se refiere a la acción de proteger los derechos de los colaboradores y brindar beneficios para cubrir sus necesidades dentro de la institución, reconociéndolos como parte fundamental de la organización.

Personal administrativo

Según Rus (2021), el personal administrativo está conformado por los empleados responsables de gestionar y coordinar las actividades administrativas dentro de una empresa. Sus funciones principales incluyen organizar, planificar y supervisar diversos asuntos a su cargo.

Logro

De acuerdo con Martínez (2018), son aquellas victorias, éxitos o retos alcanzados que proporcionan bienestar a la persona; el logro permite aumentar los niveles de satisfacción.

Recompensa

De acuerdo con Chiavenato (2008), es la retribución, reconocimiento o premio por el trabajo realizado por una persona.

III. METODOLOGÍA

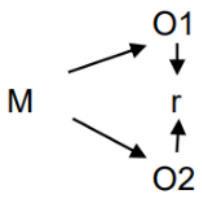
3.1. Tipo y nivel de Investigación

Este trabajo fue de tipo básica, que según Ñaupas et al. (2018), es una investigación teórica que busca generar nuevos conocimientos acerca de los hechos observables, asimismo, sirve de cimiento para las investigaciones aplicadas y fundamental para el avance de la ciencia, por tanto, esta investigación busca generar conocimiento para futuras investigaciones acorde al contexto de estudio.

El estudio fue de nivel correlacional, ya que Ñaupas et al. (2018) mencionan que el propósito de este nivel es determinar el grado de fuerza de la relación existente entre las variables de estudio. Asimismo, se identifica el nivel de asociación que existe entre ellas dentro del estudio. En ese sentido, esta investigación buscó establecer una relación entre las variables salario emocional y retención del talento humano.

La investigación fue de enfoque cuantitativo, considerando lo señalado por Ñaupas et al. (2018), es el análisis y recolección de los datos con la finalidad de generalizar los resultados a través de una muestra, así como también dar respuesta a las preguntas de investigación y realizar la prueba de las hipótesis formuladas previamente.

La investigación fue de diseño no experimental de corte transversal. Según Arispe et al. (2020), este tipo de diseño se aplica cuando las variables no son intervenidas, sino que los fenómenos se observan tal como ocurren en su contexto natural para posteriormente analizarlos. Fue de corte transversal porque la información se recolectó en un solo momento.



Donde:

M = Muestra

O1 = Observación de la V1 Salario emocional

O2 = Observación de la V2 Retención del Talento Humano

R = Correlación entre dichas variables

3.2. Ámbito temporal y espacial

3.2.1. Ámbito temporal

En el ámbito temporal, la investigación se centró en el año 2025.

3.2.2. Ámbito espacial

En cuanto al ámbito espacial, el estudio se efectuó dentro de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, situada en la provincia de Mariscal Nieto del departamento de Moquegua.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Según Ñaupas et al. (2018), la población es un conjunto de unidades de análisis que tienen las características necesarias para la inclusión en un estudio. Las unidades estan conformadas por personas, objetos, etc.

Para esta investigación, la población estuvo constituida por el personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, conforme a la siguiente tabla.

Tabla 3

Personal Administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua

ORD.	REGIMEN LABORAL	CANTIDAD
1	ADMINISTRATIVOS D.LEG.276	74
2	ADMINISTRATIVOS D.LEG. 1057-CAS	155
TOTAL		**229**

Nota. Información solicitada en referencia a la carta N° 204-2025-DIGA/R/UNAM.

Se establecieron criterios de participantes:

Criterios de inclusión:

- Aceptar voluntariamente participar en el estudio mediante el llenado completo de ambos cuestionarios que serán proporcionados.
- Ser parte del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua.
- Contar con un vínculo laboral vigente con la universidad al momento de la recolección de datos.
- Contar con una antigüedad mínima de tres meses en la entidad.

Criterios de exclusión:

- Se excluirá al personal administrativo que labore en las filiales de Ilo e Ichuña de la Universidad Nacional de Moquegua, debido a que estas sedes presentan condiciones organizacionales distintas que podrían alterar la homogeneidad de los datos.
- Se excluirá al personal con régimen especial o contratos externos que no formen parte de la planilla administrativa regular del régimen 276 o 1057 de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua.
- Se descartarán los cuestionarios que no sean completados en su totalidad por los participantes, así como aquellos que presenten errores en su llenado.

3.3.2. Muestra

Según Ñaupas et al. (2018), conceptualizan la muestra como una parte de la población que tiene las características necesarias para ser estudiada; es una forma clara y precisa que evitar confusiones.

Asimismo, para este estudio se empleó el muestreo probabilístico. Ñaupas et al. (2018) sustentan que, con el uso de

esta muestra, se tiene la posibilidad de elegir al azar. El tipo de muestreo probabilístico fue estratificado.

Muestra probabilística

Donde:

n = Tamaño de muestra buscada

N = Población 229

E = Margen de error =0.05

Z = Grado de confianza = 1.96

p = Probabilidad de que ocurra el evento =0.50

$q = (1 - p)$ = probabilidad de que no ocurra el evento = 0.50

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 229}{0.05^2 * (229 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}}$$

$$\boldsymbol{n = 144}$$

Muestreo estratificado

Ortega (2018), señala que es un tipo de muestreo probabilístico que consiste en segmentar la población en estratos homogéneos y excluyentes entre sí, para luego seleccionar de forma aleatoria a los individuos que conformarán la muestra final de cada grupo, con el fin de llevar a cabo el estudio.

Donde:

nh= Tamaño de la muestra del estrato $h_1,\ h_2$

Nh = Tamaño de la población en relación con el estrato h =144

N = Tamaño de toda la población = 229

n = Tamaño de la muestra completa (del personal administrativo D.leg. 276 = 74) (del personal administrativo D.leg.1057 = 155)

Fórmula

$$nh_1 = \frac{Nh}{N} * n$$

Muestra estratificada del personal administrativo D.leg. 276

$$nh_1 = \frac{144}{229} * 74$$

$$nh_1 = \mathbf{47}$$

Muestra estratificada del personal administrativo D.leg. 1057

$$nh_2 = \frac{144}{229} * 155$$

$$nh_2 = \mathbf{97}$$

Al sustituirse, tenemos la siguiente tabla:

Tabla 4

Muestra estratificada del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua

ORD.	REGIMEN LABORAL	CANTIDAD	MUESTRA ESTRATIFICADA
1	ADMINISTRATIVOS D.LEG.276	74	47
2	ADMINISTRATIVOS D.LEG. 1057-CAS	155	97
TOTAL		**229**	**144**

Nota. Elaboración propia.

3.4. Instrumentos

Según Medina et al. (2023), definen el instrumento como una herramienta de utilidad básica, cuyo objetivo es la recopilación de información. Entre los tipos de instrumentos se encuentran las escalas de medición, las fichas de cotejo, las entrevistas, los cuestionarios, las

pruebas estandarizadas, entre otros. La recopilación de datos en la presente investigación se efectuó mediante la aplicación de dos cuestionarios estructurados bajo un escalonamiento de tipo Likert de cinco opciones de respuesta (1: Nunca; 2: Casi nunca; 3: A veces; 4: Casi siempre; 5: Siempre).

El primer instrumento mide el constructo "Salario Emocional", el segundo mide la variable "Retención del Talento Humano". Ambos cuestionarios fueron utilizados por Gomez (2025) en su tesis denominado; salario emocional en la retención del talento humano en personal administrativo de una entidad pública, Jesús María, Lima, 2024, asimismo, los instrumentos fueron sometidos a los criterios formales de validez y confiabilidad requeridos para la investigación.

3.4.1. Validación del instrumento

De acuerdo con Suárez et al. (2022), la validez es la calidad técnica que permite saber si un instrumento efectivamente medirá lo que se intenta evaluar. Existen diversos tipos de validez; uno de los más relevantes es la validez de contenido, que guarda relación con la representación adecuada del objeto de estudio en los ítems del instrumento. Para ello, una condición necesaria es que la forma de operacionalizar las variables represente dicho objeto de estudio, incluyendo sus dimensiones e indicadores, de tal manera que cada ítem pueda representar de manera fidedigna el contenido que deberá medirse y responder las preguntas planteadas. La validación se realizó mediante juicio de expertos, procedimiento por el cual cada evaluador recibió de forma física los insumos involucrados en la investigación, con el propósito de analizar la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems propuestos.

Por ello, se consideró en la presente investigación a tres expertos: el Magíster Guido Rojas Ramos, el Doctor Óscar Iván Mamani Mamani y, por último, el Doctor Robinson Bernardino Almanza Cabe, quienes realizaron la revisión de los instrumentos, dando como resultado su aplicabilidad para la presente investigación.

3.4.2. Confiabilidad del instrumento

De acuerdo a Suárez et al. (2022), la confiabilidad está relacionada con el adecuado funcionamiento de objetos o de personas en estudio, el instrumento de investigación es confiable cuando existe coherencia entre la realidad observada y los resultados obtenidos. Para determinar el coeficiente de confiabilidad, primero es fundamental aplicar un estudio piloto, así como realizar el análisis técnico de validez, con el fin de garantizar la funcionalidad y precisión del instrumento utilizado.

En esta investigación se aplicó el coeficiente del Alfa de Cronbach considerando 30 ítems para el instrumento de salario emocional y 30 ítems para el instrumento de retención del talento humano, aplicados a través de una prueba piloto dirigida al personal administrativo de la filial Ilo.

De acuerdo a Suárez et al. (2022), determinaron la siguiente escala de medición para calcular el coeficiente del Alfa de Cronbach.

Muy Alta = 0,81 a 1,00

Alta = 0,61 a 0,80

Moderada = 0,41 a 0,60

Baja = 0,21 a 0,40

Muy baja = 0,01 a 0,20

Para la confiabilidad del instrumento de salario emocional, se obtuvo el siguiente coeficiente del Alfa de Cronbach:

Tabla 5

Resumen del procesamiento de datos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido	0	0,
	Total	15	100,0

Nota. Procesador estadístico.

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	30

Nota. Procesador estadístico.

Se muestra un resultado de 0,953 de alfa de Cronbach que muestra una confiabilidad muy alta para aplicar el instrumento de salario emocional.

Para la confiabilidad del instrumento de retención del talento humano, se obtuvo el siguiente coeficiente de confiabilidad:

Tabla 7

Resumen del procesamiento de datos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido	0	0,
	Total	15	100,0

Nota. Procesador estadístico.

Tabla 8

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,884	30

Nota. Procesador estadístico.

Se muestra un resultado de 0,884 de alfa de Cronbach que muestra una confiabilidad muy alta para aplicar el instrumento de retención del talento humano.

3.4.3. Técnica

De acuerdo con Medina et al. (2023), la encuesta es una técnica de investigación que permite obtener información de un amplio conjunto de personas, lo que incluye datos relativos a la opinión, actitudes o características demográficas, entre otros, de un grupo determinado de población concreta. Por ese motivo, se decidió emplear esta técnica, ya que permitió conseguir información

específica del personal participante. Gomez (2025), también utilizó la técnica de la encuesta en su investigación salario emocional y retención del talento humano.

3.5. Procedimientos

Para el desarrollo de la investigación se tomó como población a los trabajadores administrativos de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, seleccionándose una muestra conformada por 144 de ellos, quienes respondieron los instrumentos denominados “Cuestionario de salario emocional” y “Cuestionario de retención del talento humano”.

La aplicación de los cuestionarios se efectuó durante el mes de diciembre, aprovechando los espacios generados por las actividades de cierre de año. Durante dicho proceso se permaneció junto a los participantes con el propósito de aclarar cualquier duda que surgiera en el llenado.

En total, se consiguió encuestar a los 144 trabajadores administrativos previstos, de los cuales 97 pertenecían al régimen 1057 y 47 al régimen 276, cantidad que permitió obtener resultados representativos de la población objeto de estudio.

3.6. Análisis de datos

De acuerdo con Cueva et al. (2023), el análisis de datos comprende la codificación y organización de la información recopilada, así como la aplicación de técnicas estadísticas apropiadas y el uso de herramientas que permitan su interpretación. En tal sentido, tras la aplicación de las encuestas en las distintas áreas de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, se ejecutaron los siguientes procedimientos:

Primero: Los datos obtenidos mediante las encuestas fueron procesados en Microsoft Excel, con el propósito de organizar la información recopilada y construir la base de datos correspondiente a ambas variables de estudio.

Segundo: Con la finalidad de identificar las puntuaciones correspondientes a las percepciones de los participantes, se elaboraron escalas de valoración denominadas baremos para cada variable y

dimensión de estudio, las cuales fueron clasificadas en tres niveles: bajo, medio y alto.

Tercero: Por último, la base de datos fue trasladada a un procesador estadístico para el procesamiento y análisis de datos, donde se obtuvieron resultados estadísticos para su respectiva interpretación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados descriptivos por variables y sus dimensiones

Para el desarrollo de la descripción de los resultados de variables y dimensiones se realizaron mediante un procesador estadístico, conforme el siguiente detalle:

Tabla 9

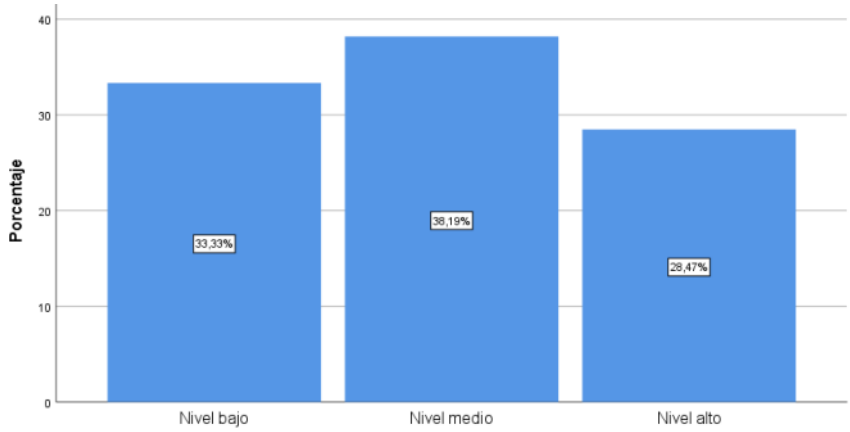
Niveles de la variable salario emocional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	48	33,33	33,33	33,33
	Nivel medio	55	38,19	38,19	71,52
	Nivel alto	41	28,47	28,47	100,00
	Total	144	100,00	100,00	

Nota. Procesador estadístico.

Figura 1

Nivel de la variable salario emocional



Nota. Procesador estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 8 y la figura 1, correspondientes a la distribución descriptiva de la variable salario emocional, se observa que el nivel medio es el más predominante, alcanzando el 38,19 % de los participantes. A este le sigue el nivel

bajo, reportado por el 33,33 % de los encuestados; y finalmente el nivel alto, que corresponde al 28,47 % del personal administrativo.

Según los resultados obtenidos, el nivel medio de salario emocional alcanzó el 38,19 %, constituyéndose como el nivel predominante entre los trabajadores administrativos encuestados, resultado que evidencia una percepción moderadamente favorable respecto a las estrategias institucionales vinculadas al reconocimiento laboral, oportunidades de desarrollo profesional, ambiente laboral y equilibrio entre la vida personal y laboral. No obstante, la predominancia de este nivel refleja que dichas prácticas aún no logran consolidarse de manera integral ni satisfacer plenamente las expectativas y necesidades del personal administrativo.

Tabla 10

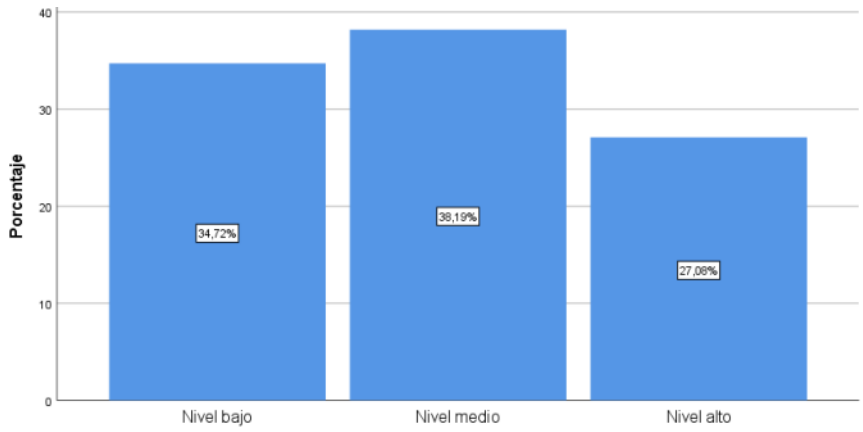
Nivel de la dimensión reconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	50	34,72	34,72	34,72
	Nivel medio	55	38,19	38,19	72,91
	Nivel alto	39	27,08	27,08	100,00
	Total	144	100,00	100,00	

Nota. Procesador estadístico.

Figura 2

Nivel de la dimensión reconocimiento



Nota. Procesador estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 9 y la figura 2, correspondientes a la distribución descriptiva de la dimensión reconocimiento, se observa que el nivel medio alcanzó el 38,19 %, constituyéndose como el nivel predominante entre los trabajadores administrativos encuestados. Este resultado evidencia que el personal percibe que la institución realiza determinadas acciones de reconocimiento hacia el desempeño laboral; sin embargo, dichas prácticas aún no son consideradas plenamente suficientes, constantes ni motivadoras por una parte importante de los colaboradores. Asimismo, el 34,72 % se ubicó en el nivel bajo, lo que refleja percepciones desfavorables respecto al reconocimiento recibido por las funciones desempeñadas, así como posibles limitaciones en la valoración institucional del esfuerzo y desempeño del personal administrativo. Finalmente, el 27,08 % alcanzó un nivel alto, indicando que solo un grupo reducido percibe favorablemente las estrategias de reconocimiento implementadas por la institución.

Entonces los resultados obtenidos permiten sostener que, para alcanzar niveles más favorables de salario emocional dentro de la institución, resulta insuficiente limitar el reconocimiento al simple cumplimiento de funciones laborales, siendo necesario implementar mecanismos institucionales orientados a la valoración objetiva y permanente del desempeño del personal administrativo. En ese sentido, acciones como reconocimientos públicos por objetivos alcanzados, felicitaciones institucionales, asimismo, se considera fundamental que dichos reconocimientos sean otorgados de manera equitativa.

Tabla 11

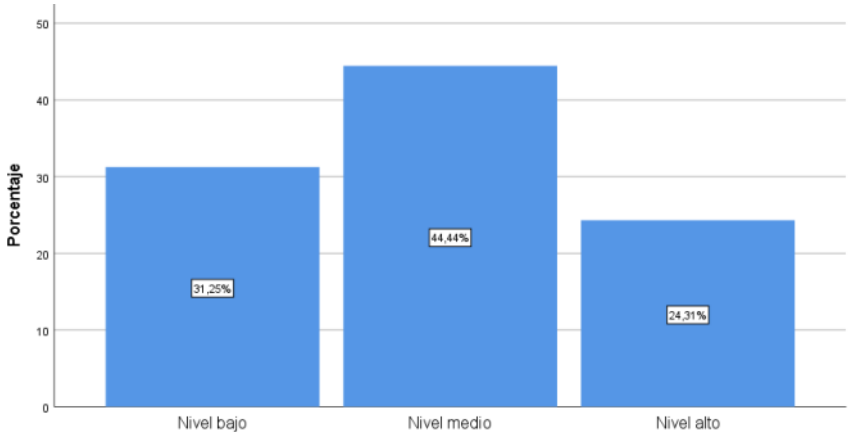
Nivel de la dimensión oportunidad de desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	45	31,25	31,25	31,25
	Nivel medio	64	44,44	44,44	75,79
	Nivel alto	35	24,31	24,31	100,00
	Total	144	100,00	100,00	

Nota. Procesador estadístico.

Figura 3

Nivel de la dimensión oportunidad de desarrollo



Nota. Procesador estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 10 y la figura 3, correspondientes a la distribución descriptiva de la oportunidad de desarrollo, se observa que el nivel medio alcanzó el 44,44 %, constituyéndose como el nivel predominante entre los trabajadores administrativos encuestados. Este resultado evidencia que el personal percibe de manera moderadamente favorable las oportunidades de desarrollo profesional brindadas por la institución; sin embargo, dichas acciones aún no son consideradas plenamente suficientes ni accesibles para la totalidad de los colaboradores. Asimismo, el 31,25 % se ubicó en el nivel bajo, reflejando percepciones desfavorables respecto al acceso a programas de capacitación relevantes, las oportunidades de ascenso institucional y el apoyo brindado para el fortalecimiento profesional del personal administrativo. Finalmente, el 24,31 % alcanzó un nivel alto, indicando que solo un grupo reducido considera satisfactorias las oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas por la institución.

En ese contexto, se considera necesario que la institución fortalezca políticas orientadas al desarrollo profesional continuo del personal administrativo, mediante la implementación de programas de capacitación especializados, actualizaciones permanentes según funciones desempeñadas y mecanismos transparentes de promoción interna basados en criterios de mérito, desempeño y

competencias profesionales. Asimismo, resulta fundamental garantizar que la información sobre capacitaciones y oportunidades de crecimiento sea difundida de manera oportuna y equitativa entre todos los trabajadores.

Tabla 12

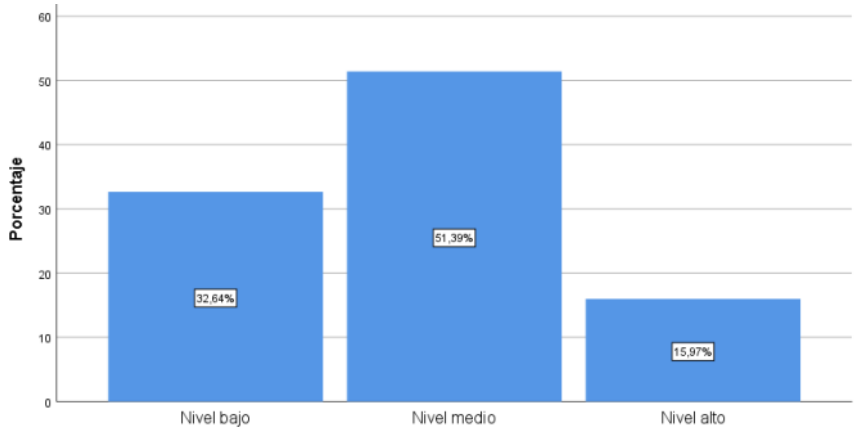
Nivel de la dimensión ambiente laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	47	32,64	32,64	32,64
	Nivel medio	74	51,39	51,39	84,03
	Nivel alto	23	15,97	15,97	100,00
	Total	144	100,00	100,00	

Nota. Procesador estadístico.

Figura 4

Nivel de la dimensión ambiente laboral



Nota. Procesador estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 11 y la figura 4, correspondientes a la distribución descriptiva del ambiente laboral, se observa que el nivel medio alcanzó el 51,39 %, constituyéndose como el nivel predominante entre los trabajadores administrativos encuestados. Este resultado evidencia que el personal percibe de manera moderadamente favorable las relaciones interpersonales y las condiciones del entorno laboral dentro de la institución; sin embargo, dichas percepciones aún no reflejan un ambiente plenamente satisfactorio para la totalidad de los colaboradores.

Asimismo, el 32,64 % se ubicó en el nivel bajo, lo que refleja percepciones desfavorables respecto a la confianza entre compañeros, la colaboración dentro de los equipos de trabajo, la comunicación organizacional y el apoyo brindado por las jefaturas para fortalecer el trabajo articulado. Finalmente, el 15,97 % alcanzó un nivel alto, indicando que solo una proporción reducida del personal considera que la institución mantiene un ambiente laboral óptimo y saludable.

En ese contexto, se considera necesario que la institución fortalezca estrategias orientadas a consolidar un ambiente laboral positivo, promoviendo espacios de diálogo, coordinación e integración entre compañeros y jefaturas. Del mismo modo, resulta pertinente implementar acciones que fomenten la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo y la participación activa del personal administrativo en la toma de decisiones relacionadas con sus funciones laborales.

Tabla 13

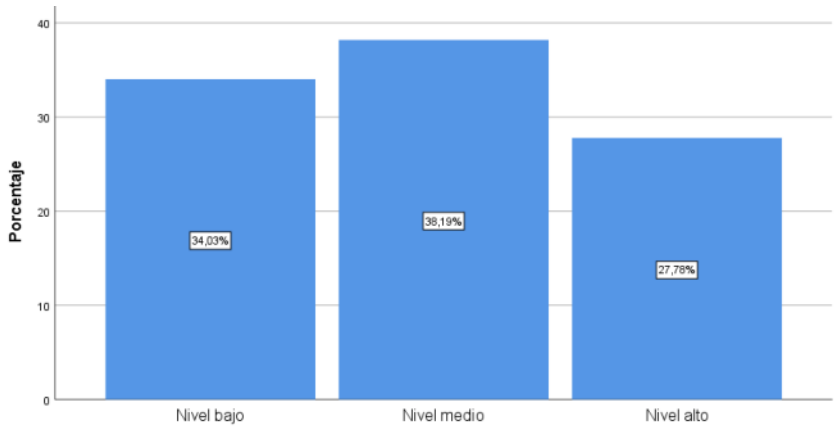
Nivel de la dimensión balance trabajo-vida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	49	34,03	34,03	34,03
	Nivel medio	55	38,19	38,19	72,22
	Nivel alto	40	27,78	27,78	100,00
	Total	144	100,00	100,00	

Nota. Procesador estadístico.

Figura 5

Nivel de la dimensión balance trabajo-vida



Nota. Procesador estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 12 y la figura 5, correspondientes a la distribución descriptiva del balance trabajo-vida, se observa que el nivel medio alcanzó el 38,19 %, constituyéndose como el nivel predominante entre los trabajadores administrativos encuestados. Este resultado evidencia que el personal percibe de manera moderadamente favorable las condiciones institucionales relacionadas con la flexibilidad laboral y el equilibrio entre las responsabilidades profesionales y personales; sin embargo, dichas condiciones aún no resultan plenamente satisfactorias para una parte significativa de los colaboradores. Asimismo, el 34,03 % se ubicó en el nivel bajo, reflejando percepciones desfavorables respecto a la flexibilidad horaria, las oportunidades reales de teletrabajo y el respeto institucional por el tiempo personal fuera de la jornada laboral. Finalmente, el 27,78 % alcanzó un nivel alto, indicando que solo un grupo reducido considera adecuado el equilibrio existente entre su vida laboral y personal dentro de la institución.

En ese contexto, se considera necesario que la institución evalúe la implementación de medidas relacionadas con la flexibilidad horaria, permisos laborales debidamente justificados y modalidades parciales de teletrabajo en aquellas funciones que lo permitan, favoreciendo un adecuado equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal del trabajador.

Tabla 14

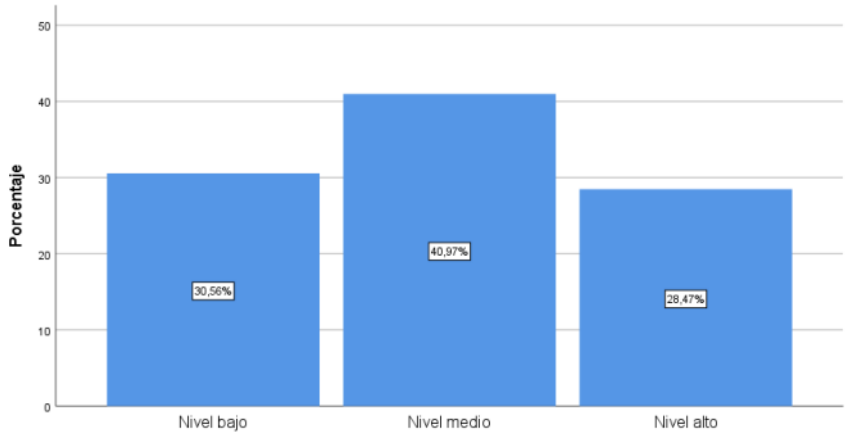
Nivel de la variable retención del talento humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	44	30,56	30,56	30,56
	Nivel medio	59	40,97	40,97	71,53
	Nivel alto	41	28,47	28,47	100,00
	Total	144	100,00	100,00	

Nota. Procesador estadístico.

Figura 6

Nivel de la variable retención del talento humano



Nota. Procesador estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 13 y la figura 6, correspondientes a la distribución descriptiva de la retención del talento humano, se observa que el nivel medio alcanzó el 40,97 %, constituyéndose como el nivel predominante entre los trabajadores administrativos encuestados. Este resultado evidencia que el personal percibe de manera moderadamente favorable las condiciones laborales que influyen en su permanencia dentro de la institución; sin embargo, dichas condiciones aún no resultan plenamente suficientes para consolidar altos niveles de estabilidad y compromiso laboral en la totalidad de los colaboradores. Asimismo, el 30,56 % se ubicó en el nivel bajo, reflejando percepciones desfavorables respecto a factores relacionados con la remuneración, beneficios sociales, condiciones de seguridad laboral y relaciones institucionales. Finalmente, el 28,47 % alcanzó

un nivel alto, indicando que solo una proporción reducida del personal considera adecuadas las condiciones que favorecen su permanencia dentro de la institución.

Tabla 15

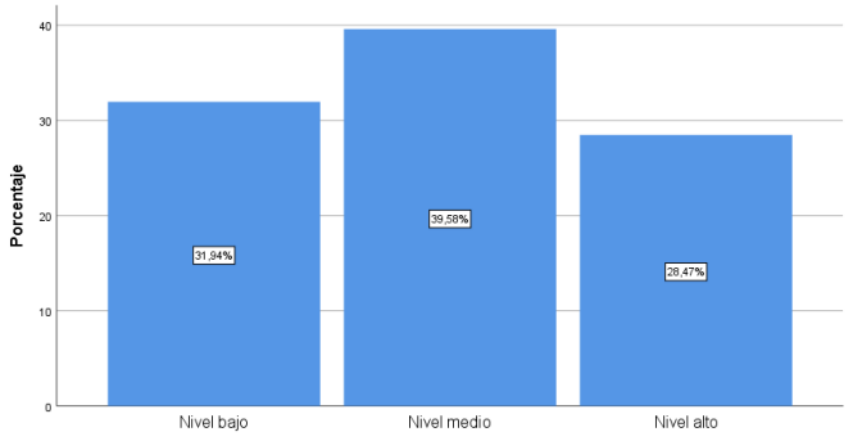
Nivel de la dimensión remuneración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	46	31,94	31,94	31,94
	Nivel medio	57	39,58	39,58	71,52
	Nivel alto	41	28,47	28,47	100,00
	Total	144	100,00	100,00	

Nota. Procesador estadístico.

Figura 7

Nivel de la dimensión remuneración



Nota. Procesador estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 14 y la figura 7, correspondientes a la distribución descriptiva de la remuneración, se observa que el nivel medio alcanzó el 39,58 %, constituyéndose como el nivel predominante entre los trabajadores administrativos encuestados. Este resultado evidencia que el personal percibe de manera moderadamente favorable las condiciones remunerativas otorgadas por la institución; sin embargo, dichas percepciones aún no reflejan un nivel plenamente satisfactorio respecto a la competitividad, equidad y suficiencia de las remuneraciones percibidas. Asimismo, el 31,94 % se ubicó en el nivel bajo,

reflejando percepciones desfavorables relacionadas con la justicia salarial, la relación entre remuneración y responsabilidades del puesto, así como la equidad en los aumentos salariales otorgados al personal administrativo. Finalmente, el 28,47 % alcanzó un nivel alto, indicando que solo una parte reducida de los trabajadores considera que las políticas remunerativas institucionales responden adecuadamente a sus expectativas laborales y profesionales.

En ese contexto, se considera necesario que la institución fortalezca sus políticas remunerativas mediante mecanismos más transparentes y objetivos de evaluación del desempeño, permitiendo que los trabajadores identifiquen una relación clara entre sus resultados laborales y las compensaciones económicas recibidas. Del mismo modo, resulta pertinente promover criterios de equidad salarial en función de las responsabilidades asumidas, el nivel de desempeño y las funciones desarrolladas por el personal administrativo, evitando percepciones de desigualdad entre trabajadores que desempeñan cargos similares.

Tabla 16

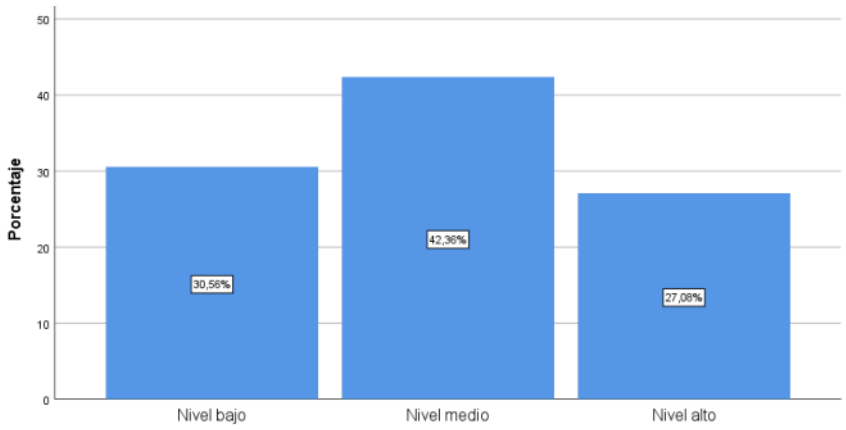
Nivel de la dimensión prestaciones sociales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	44	30,56	30,56	30,56
	Nivel medio	61	42,36	42,36	72,92
	Nivel alto	39	27,08	27,08	100,00
	Total	144	100,00	100,00	

Nota. Procesador estadístico.

Figura 8

Nivel de la dimensión prestaciones sociales



Nota. Procesador estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 15 y la figura 8, correspondientes a la distribución descriptiva de las prestaciones sociales, se observa que el nivel medio alcanzó el 42,36 %, constituyéndose como el nivel predominante entre los trabajadores administrativos encuestados. Este resultado evidencia que el personal percibe de manera moderadamente favorable los beneficios sociales otorgados por la institución; sin embargo, dichas prestaciones aún no son consideradas plenamente suficientes o satisfactorias para una parte importante de los colaboradores. Asimismo, el 30,56 % se ubicó en el nivel bajo, reflejando percepciones desfavorables respecto al acceso, utilidad y cobertura de los beneficios sociales brindados por la institución. Finalmente, el 27,08 % alcanzó un nivel alto, indicando que solo una proporción reducida del personal considera adecuadas las prestaciones sociales recibidas.

En ese sentido, resulta pertinente evaluar periódicamente la cobertura y utilidad de los seguros de salud y demás beneficios sociales otorgados, a fin de mejorar las condiciones de bienestar y protección laboral de los trabajadores.

Tabla 17

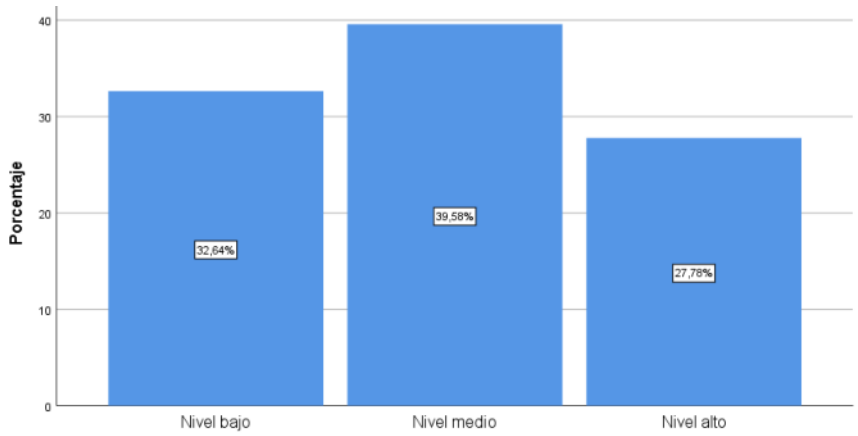
Nivel de la dimensión higiene y seguridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	47	32,64	32,64	32,64
	Nivel medio	57	39,58	39,58	72,22
	Nivel alto	40	27,78	27,78	100,00
	Total	144	100,00	100,00	

Nota. Procesador estadístico.

Figura 9

Nivel de la dimensión higiene y seguridad



Nota. Procesador estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 16 y la figura 9, correspondientes a la distribución descriptiva de la higiene y seguridad en el trabajo, se observa que el nivel medio alcanzó el 39,58 %, constituyéndose como el nivel predominante entre los trabajadores administrativos encuestados. Este resultado evidencia que el personal aún no refleja un nivel plenamente satisfactorio respecto a las medidas preventivas y condiciones de seguridad implementadas en el entorno laboral. Asimismo, el 32,64 % se ubicó en el nivel bajo, reflejando percepciones desfavorables relacionadas con la efectividad de las medidas de seguridad, la realización de inspecciones preventivas y la capacitación brindada sobre normas de seguridad laboral. Finalmente, el 27,78 % alcanzó un nivel alto, indicando que solo una proporción reducida del

personal considera adecuadas las condiciones de higiene y seguridad en la institución.

Bajo esta perspectiva, los accidentes laborales evidencian la necesidad de reforzar las estrategias institucionales orientadas a la prevención de riesgos ocupacionales y al cumplimiento permanente de estándares de seguridad en todas las áreas administrativas.

Tabla 18

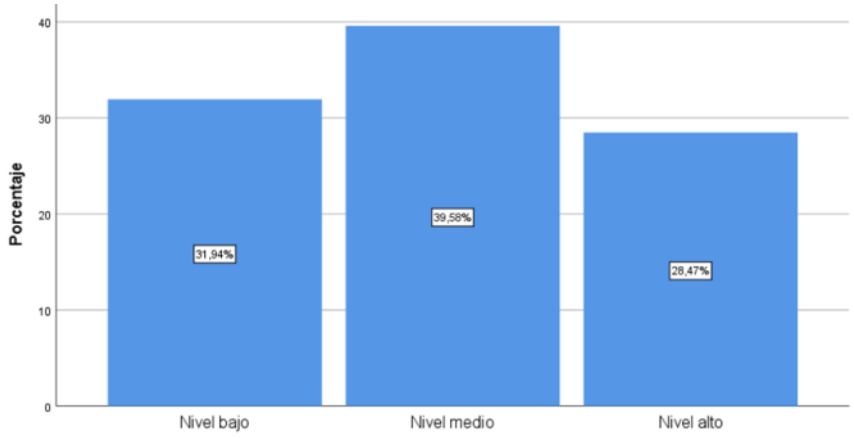
Nivel de la dimensión relaciones laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	46	31,94	31,94	31,94
	Nivel medio	57	39,58	39,58	71,52
	Nivel alto	41	28,47	28,57	100,00
	Total	144	100,00	100,00	

Nota. Procesador estadístico.

Figura 10

Nivel de la dimensión relaciones laborales



Nota. Procesador estadístico.

Según los resultados obtenidos en la tabla 17 y la figura 10, correspondientes a la distribución descriptiva de las relaciones laborales, se observa que el nivel medio alcanzó el 39,58 %, constituyéndose como el nivel predominante entre los trabajadores administrativos encuestados. Este resultado evidencia que el personal percibe de manera moderadamente favorable la

interacción existente entre los trabajadores, el sindicato y la institución; sin embargo, dichas percepciones aún no reflejan un nivel plenamente satisfactorio respecto a la representación sindical, la gestión de conflictos laborales y la calidad de la comunicación organizacional. Asimismo, el 31,94 % se ubicó en el nivel bajo, reflejando percepciones desfavorables relacionadas con el apoyo brindado por el sindicato, la participación en actividades sindicales y la eficacia en la resolución de conflictos laborales. Finalmente, el 28,47 % alcanzó un nivel alto, indicando que solo una proporción reducida del personal considera adecuadas las relaciones laborales dentro de la institución.

En ese contexto, se considera necesario fortalecer los canales de comunicación entre la institución, el sindicato y el personal administrativo, promoviendo espacios de diálogo, participación y atención oportuna de las problemáticas laborales. Asimismo, resulta pertinente implementar estrategias orientadas al acompañamiento emocional, la mediación de conflictos y el fortalecimiento de la representación sindical, permitiendo que los trabajadores perciban mayor respaldo institucional y organizacional frente a situaciones laborales complejas.

4.1.2. Resultados de la prueba de normalidad

Formulación de la hipótesis

H1. Las variables de Salario emocional y Retención del talento humano no tienen una distribución normal.

Ho. Las variables de Salario emocional y Retención del talento humano tienen una distribución normal.

Tabla 19

Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov			
Variables	Estadístico	Gl	Sig.
Salario emocional	,059	144	,200*
Retención del talento humano	,077	144	,034

Nota. Procesador estadístico.

En relación con la tabla 18, se aprecia la aplicación de la prueba de normalidad a los datos obtenidos de las encuestas realizadas sobre salario emocional y retención del talento humano en la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua. Se empleó la prueba Kolmogorov-Smirnov debido a que el tamaño muestral supera los 50 participantes. En consecuencia, la variable salario emocional obtuvo un valor de Sig. = 0,200, indicando una distribución normal; mientras que la variable retención del talento humano registró un Sig. = 0,034, lo que evidencia una distribución no normal.

Por lo que, se acepta hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

Es por ello, que para la interpretación de los resultados se seleccionó la prueba no paramétrica de Rho de Spearman.

Tabla 20

Puntuaciones del grado de relación de Rho de Spearman

Rango	Interpretación
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil

+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta

Nota. Obtenido de Hernández et al. (2014)

Prueba hipótesis general

Hipótesis general

H1: Existe relación entre salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

Ho: No existe relación entre salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

Regla de decisión:

Si Valor p > 0,05 se acepta la Ho y se rechaza H1

Si Valor p < 0,05 se acepta la H1 y se rechaza Ho

Tabla 21

Prueba de hipótesis general

			Salario emocional	**Retención del talento humano**
Rho de Spearman	Salario emocional	Coeficiente de correlación	1,000	,695**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Retención del talento humano	Coeficiente de correlación	,695**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

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

Según los resultados obtenidos en la tabla 20, arroja que el valor Sig. < 0,001, lo que indica que es menor que 0,05; por lo cual, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho); es decir, existe relación entre salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. Del mismo modo, el Coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0,695 lo que señala es una correlación positiva media. A través de las encuestas, los 144 trabajadores manifiestan que su continuidad institucional no depende únicamente del factor económico, sino de la validación socioafectiva que perciben. Sin embargo, al predominar un nivel medio de las variables en estudio, donde la población evidencia que existen brechas de reconocimiento, oportunidad de desarrollo, ambiente laboral y balance trabajo-vida que la universidad debe subsanar formalmente para evitar la fuga de su capital humano calificado.

Prueba de hipótesis específica 1

H1: Existe relación entre reconocimiento y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

Ho: No existe relación entre reconocimiento y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

Regla de decisión:

Si Valor p > 0,05 se acepta la Ho y se rechaza H1

Si Valor p < 0,05 se acepta la H1 y se rechaza Ho

Tabla 22

Prueba de hipótesis específica 1

			Reconocimiento	Retención del talento humano
Rho de Spearman	Reconocimiento	Coeficiente de correlación	1,000	,538**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Retención del talento humano	Coeficiente de correlación	,538**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

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

Con base en los resultados presentados en la tabla 21, se obtuvo un valor Sig. < 0,001, el cual es inferior a 0,05; en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), evidenciando la existencia de una relación entre reconocimiento y la retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0,538, lo que representa una correlación positiva media. En las encuestas, la población manifiesta que la valoración socioafectiva de sus funciones es un pilar clave para su estabilidad emocional; sin embargo, las tendencias medias y bajas evidencian que la personal demanda mecanismos más constantes, equitativos y transparentes.

Por ello la Unidad de Recursos Humanos puede implementar una política institucional de reconocimiento la distinción de “Trabajador Destacado” mediante procesos democráticos de elección y reconocimientos formales por parte de las jefaturas. Asimismo, promover el reconocimiento ascendente hacia los jefes y valorar los logros académicos y profesionales de los colaboradores, fortaleciendo la motivación, el sentido de pertenencia y la retención del talento humano.

Prueba de hipótesis específica 2

H1. Existe relación entre oportunidad de desarrollo y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

Ho. No existe relación entre oportunidad de desarrollo y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

Regla de decisión:

Si Valor p > 0,05 se acepta la Ho y se rechaza H1

Si Valor p < 0,05 se acepta la H1 y se rechaza Ho

Tabla 23

Prueba de hipótesis específica 2

			Oportunidad de desarrollo	Retención del talento humano
Rho de Spearman	Oportunidad de desarrollo	Coeficiente de correlación	1,000	,679**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Retención del talento humano	Coeficiente de correlación	,679**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

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

Con base en los resultados presentados en la tabla 22, se obtuvo un valor Sig. < 0,001, el cual es inferior a 0,05; en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), evidenciando la existencia de una relación entre oportunidad de desarrollo y la retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0,679, lo que representa una

correlación positiva media. En las encuestas, la población manifiesta que la expectativa de crecimiento técnico y promoción interna es un eje clave para su permanencia; no obstante, las brechas identificadas evidencian la urgencia de democratizar las capacitaciones especializadas y transparentar los concursos de encargaturas interinas.

En tanto, la Unidad de Recursos Humanos podría fortalecer el desarrollo profesional mediante programas de capacitación, establecer procesos de ascenso interno basados en criterios objetivos de mérito, desempeño y capacitación. Finalmente, implementar un Sistema de Alertas Dinámicas (SAD) en la intranet institucional para difundir oportunamente las oportunidades de formación mediante notificaciones automatizadas.

Prueba de hipótesis específica 3

He. Existe relación entre ambiente laboral y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025

Ho: No existe relación entre ambiente laboral y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025

Regla de decisión:

Si Valor p > 0,05 se acepta la Ho y se rechaza H1

Si Valor p < 0,05 se acepta la H1 y se rechaza Ho

Tabla 24

Prueba de hipótesis específica 3

			Ambiente laboral	Retención del talento humano
Rho de Spearman	Ambiente laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,441**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Retención del talento humano	Coeficiente de correlación	,441**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

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

Con base en los resultados presentados en la tabla 23, se obtuvo un valor Sig. < 0,001, el cual es inferior a 0,05; en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), evidenciando la existencia de una relación entre el ambiente laboral y la retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0,441, lo que representa una correlación positiva débil.

Por ello, se podría promover dinámicas grupales en fechas especiales, como el Día del Trabajador, aniversarios institucionales y celebraciones de cumpleaños, con el propósito de fortalecer el ambiente laboral, la integración y el bienestar del personal administrativo.

Prueba de hipótesis específica 4

H1: Existe relación entre balance trabajo–vida y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

Ho: No existe relación entre balance trabajo–vida y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.

Regla de decisión:

Si Valor p > 0,05 se acepta la Ho y se rechaza H1

Si Valor p < 0,05 se acepta la H1 y se rechaza Ho

Tabla 25

Prueba de hipótesis específica 4

			Balance trabajo-vida	Retención del talento humano
Rho de Spearman	Balance trabajo-vida	Coeficiente de correlación	1,000	,616**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	144	144
	Retención del talento humano	Coeficiente de correlación	,616**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	144	144

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

Con base en los resultados presentados en la tabla 24, se obtuvo un valor Sig. < 0,001, el cual es inferior a 0,05; en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), evidenciando la existencia de una relación entre balance trabajo-vida y la retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0,616, lo que representa una correlación positiva media. Por tanto, en las encuestas, la población expresa que la conciliación de sus tiempos es clave para su estabilidad emocional; no obstante, las brechas identificadas develan una latente insatisfacción por intromisiones fuera de la

jornada ordinaria, exigiendo la formalización de la desconexión digital y un banco de horas automatizado.

Ante ello, la Unidad de Recursos Humanos podría implementar una Directiva de Desconexión Digital Garantizada, orientada a asegurar el respeto de la jornada laboral y de los periodos de descanso del personal administrativo, evitando la asignación de tareas, reuniones, fuera del horario de trabajo, salvo en situaciones de emergencia debidamente justificadas.

4.2. Discusión

Los resultados mostraron la existencia de una relación positiva media y estadísticamente significativa, entre el salario emocional y la retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua (Rho=0.695; p<0.001), lo cual permite entender que a mayores beneficios no económicos, como reconocimiento, oportunidades de desarrollo, un buen ambiente laboral y un adecuado balance entre el trabajo y la vida personal, mayor permanencia del personal. No obstante, al ser una correlación positiva media, es necesario mencionar que la retención del talento humano no depende de forma exclusiva del salario emocional, sino también de otros factores como las condiciones de trabajo o estabilidad laboral.

Estos resultados coinciden con lo dicho por Gomez (2025) quien también identificó una relación positiva y significativa entre salario emocional y retención del talento humano (r=0.803; p<0.05), sin embargo, como puede apreciarse, existe una diferencia entre la intensidad de la relación, lo cual puede deberse a las características propias de cada institución, la forma en que se gestionan las políticas de talento humano y a las particularidades de la población evaluada.

Asimismo, los resultados tienen cierta similitud con los de León (2023), quien encontró una relación significativa entre la retención del talento humano y el compromiso organizacional (Rho=0.523; p<0.05) que, si bien el autor evaluó una variable diferente, el compromiso organizacional es considerado un componente estrechamente vinculado con la permanencia de los trabajadores, ya que refleja el grado de identificación, fidelidad y deseo de continuar aportando al logro de los objetivos institucionales; lo cual permite comprender que las organizaciones que fortalecen el compromiso de sus colaboradores, también incrementan las posibilidades de retener a su talento humano.

También se pudo observar coincidencia con lo reportado por Arce y Benavides (2020), quienes determinaron que el salario emocional incide de manera significativa en el compromiso organizacional del personal administrativo de un instituto de educación superior (r=0.502; p<0.05). Los autores sostienen que la flexibilidad de horarios, reuniones de integración,

los programas de capacitación y desarrollo, reconocimiento laboral y un buen ambiente laboral, fortalecen el sentido de pertenencia, incrementan la motivación y generan un entorno laboral positivo; estos resultados respaldan lo encontrado en la presente investigación, ya que muestran que las estrategias de salario emocional no solo mejoran la experiencia laboral del trabajador, sino que también fortalecen el vínculo con la institución, favoreciendo así su permanencia.

De igual manera, se observa una similitud parcial con los resultados de Intriago y Zambrano (2023), quienes encontraron una relación positiva alta entre el salario emocional y el desempeño del talento humano ($r= 0.803$; $p<0.05$), los autores destacan que los beneficios no monetarios aumentan la motivación, el compromiso y la productividad de los servidores públicos, generando un mayor involucramiento con las metas institucionales; es por eso que se puede considerar que un trabajador motivado, comprometido y satisfecho con su entorno laboral también tendrá una mayor disposición para permanecer en ese lugar de trabajo.

Se determinó que existe una relación positiva media y estadísticamente significativa entre la dimensión reconocimiento y la retención del talento humano ($Rho=0.538$; $p<0.001$), esto permite interpretar que a medida que los trabajadores perciben un mayor reconocimiento por parte de la institución, también tiende a incrementarse la retención del personal. Sin embargo, debido a que la intensidad de la correlación es media, se puede decir que el reconocimiento no explica por sí solo la permanencia de los trabajadores, sino que esta también puede estar influenciada por otros factores considerados dentro de la gestión del talento humano.

Este resultado es similar a lo obtenido por Gomez (2025), quien encontró una relación positiva y significativa entre el reconocimiento y la retención del talento humano ($r=0.687$; $p<0.05$), sin embargo, se ve una diferencia en la intensidad, la cual podría estar asociada a factores como el lugar en donde fue desarrollada la investigación, el tipo de reconocimiento o la satisfacción con el mismo. Por otro lado, Hidalgo (2022), identificó en su estudio que la dimensión reconocimiento obtuvo uno de los porcentajes más bajos debido a que los trabajadores consideraban que el reconocimiento recibido no representaba

adecuadamente su esfuerzo y desempeño; este hallazgo complementa los resultados de la presente investigación, ya que pone de conocimiento la importancia que tiene el reconocimiento dentro de la percepción que los trabajadores tienen de la organización, cuando este no es suficiente puede afectar la valoración que el personal realiza sobre su entorno laboral. Por su parte Arce y Benavides (2020) señalan que el reconocimiento, junto con otras prácticas de salario emocional, contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación del personal. Esto, respalda la importancia del reconocimiento como una estrategia de gestión que favorece un entorno laboral positivo, aspecto que puede contribuir a fortalecer la permanencia de los trabajadores.

Los resultados evidenciaron una relación positiva media y estadísticamente significativa entre la dimensión oportunidad de desarrollo y la retención de talento humano (Rho=0.679; p<0.001), el cual permite deducir que las oportunidades de desarrollo, ofrecidas por la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, mantienen una relación favorable con la retención del talento humano. Cuando los trabajadores perciben que la organización promueve el acceso a capacitarse, existen posibilidades de desarrollo o promoción, hay una buena percepción del crecimiento profesional y satisfacción con el desarrollo, se tiende a aumentar su permanencia en la institución. Sin embargo, la magnitud de la correlación indica que esta dimensión constituye uno de los factores asociados a la dimensión, sin ser el único elemento que influye en ella.

Resultados similares se observaron en el estudio de Gomez (2025), quien encontró una relación positiva y significativa entre la oportunidad de desarrollo y la retención del talento humano (r=0.726; p<0.05), aunque el coeficiente obtenido fue ligeramente superior al de la presente investigación, ambos estudios muestran que brindar oportunidades de desarrollo al personal se relaciona favorablemente con su permanencia en la organización; ahora bien, la diferencia observada entre ambos resultados, puede estar vinculada a la percepción que tienen los trabajadores respecto a las oportunidades de crecimiento que reciben, entre otros. Asimismo, Inoñan (2023) encontró una relación significativa entre la oportunidad de desarrollo y el rendimiento laboral (Rho=0.450; p<0.005), si bien el estudio analizó una variable diferente, los resultados

permiten considerar que las acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades del personal constituyen un aspecto importante dentro de la gestión del talento humano, tanto para el logro de los objetivos institucionales como para la permanencia del personal. Por otro lado, Velásquez (2023) identificó una relación significativa entre la oportunidad de desarrollo y el desempeño laboral (Tau-b=0.385; Rho=0.407; $p<0.05$); aunque la intensidad de la relación fue moderada, el estudio respalda la importancia de promover espacios de aprendizaje y desarrollo profesional dentro de las organizaciones públicas.

Los resultados mostraron una relación positiva débil y estadísticamente significativa entre la dimensión ambiente laboral y la retención del talento humano (Rho=0.441; $p<0.001$). Esto permite interpretar que un nivel de confianza entre compañeros de trabajo, la colaboración, la comunicación y la satisfacción mantiene una relación con la permanencia del personal dentro de la institución. No obstante, la intensidad de la correlación indica que esta dimensión representa uno de los factores asociados a la retención del talento humano, aunque existen otros aspectos organizacionales que pueden influir en dicha permanencia.

Resultados similares se hallaron en el estudio de Gomez (2025), quien encontró una relación positiva y significativa entre el ambiente laboral y la retención del talento humano ($r=0.600$; $p<0.05$). Asimismo, Inoñan (2023) y Velásquez (2023), identificaron relaciones significativas entre el ambiente laboral y el rendimiento laboral en entidades públicas, mientras que Izarra y Rodas (2023) destacaron la importancia del trabajo en equipo y la comunicación como componentes del salario emocional vinculados con el rendimiento laboral. Por otro lado, Martínez et al. (2022) y Martínez et al. (2023) determinaron que el ambiente laboral constituye uno de los factores del salario emocional que se incide y relaciona positivamente con la retención del talento humano, resultado que fue consistente tanto entre generaciones como entre hombres y mujeres. Por último, Hidalgo (2022) identificó que el ambiente laboral fue la dimensión del salario emocional, mejor valorada por el personal de una universidad de Ecuador.

Estos antecedentes permiten apreciar que el ambiente laboral constituye un componente del salario emocional que se relaciona tanto con la retención como con el rendimiento laboral, además todos coinciden en

destacar la importancia de generar entornos de trabajo favorables, caracterizados por una adecuada comunicación, trabajo en equipo y relaciones laborales positivas, aspectos que contribuyen a fortalecer la permanencia del personal dentro de las organizaciones.

La presente investigación obtuvo una relación positiva media y estadísticamente significativa entre la dimensión balance trabajo-vida y la retención del talento humano (Rho=0.616; $p<0.001$), lo cual permite interpretar que el equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal, la flexibilidad en el horario, la oportunidad de acceder al teletrabajo, y la satisfacción con el balance trabajo-vida, mantiene una relación favorable con la permanencia del personal dentro de la institución. Asimismo, la magnitud de la correlación muestra que esta dimensión constituye un factor relevante asociado a la retención del talento humano.

Los resultados muestran coincidencia con la investigación de Gomez (2025), quien encontró una relación positiva y significativa entre el balance trabajo-vida y la retención del talento humano ($r= 0.472$; $p<0.05$). Martínez et al. (2022) y Martínez (2023) por su parte, identificaron que el balance trabajo-vida constituye un factor del salario emocional relacionado positivamente con la retención del talento humano, sin embargo, Martínez (2022) precisa que esta relación se presentó únicamente en el personal entre los 23 a 39 años de edad, debido a que el otro grupo de edad (de 40 a 57 años) priorizaba aspectos como el ascenso laboral o una mayor remuneración por encima del equilibrio entre la vida personal y el trabajo; esto permite interpretar que la importancia atribuida a esta dimensión puede variar según las características de la población evaluada. Inoñan (2023) y Velásquez (2023) encontraron relaciones significativas entre el balance trabajo-vida y el rendimiento laboral en entidades públicas, aunque ambas investigaciones analizaron una variable distinta a la retención del talento humano, los resultados permiten admitir que un adecuado equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales se relacionan con resultados favorables en la gestión del talento humano.

V. CONCLUSIONES

PRIMERO: Existe una relación positiva media y estadísticamente significativa entre el salario emocional y la retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua (Rho=0.695; p<0.001), lo cual evidencia que a medida que los trabajadores perciben un mayor reconocimiento, oportunidades de desarrollo, un ambiente laboral favorable y un adecuado balance entre el trabajo y la vida personal, también se observa una mayor retención del talento humano.

SEGUNDO: De acuerdo con la dimensión reconocimiento, se determinó una relación positiva media y significativa con la retención del talento humano (Rho=0.538; p<0.001), lo que evidencia que aspectos como el reconocimiento recibido, el tipo de reconocimiento, la percepción de justicia en el reconocimiento y la satisfacción con el mismo se relacionan con la retención del talento humano del personal administrativo.

TERCERO: En relación con la dimensión oportunidad de desarrollo, se identificó una relación positiva media y significativa con la retención del talento humano (Rho=0.678; p<0.001), evidenciando que aspectos vinculados con el acceso a capacitaciones, las oportunidades de promoción, las percepciones del crecimiento profesional y la satisfacción con el desarrollo se relacionan con la retención de los trabajadores.

CUARTO: Respecto a la dimensión ambiente laboral, se determinó una relación positiva débil y significativa con la retención del talento humano (Rho=0.441; p<0.001), lo cual evidencia que el nivel de confianza entre los compañeros de trabajo, el grado de colaboración entre sí, la eficacia de la comunicación y la satisfacción con el ambiente laboral se relacionan con la retención del talento humano del personal administrativo.

QUINTO: De acuerdo con la dimensión balance trabajo-vida, se identificó una relación positiva media y significativa con la retención del talento humano (Rho=0.616; p<0.001), evidenciando que aspectos como la flexibilidad del horario, la oportunidad de teletrabajo y la satisfacción con el balance trabajo-vida se relacionan con la retención del personal administrativo.

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERO: Se recomienda a la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Moquegua incorporar estrategias de salario emocional en las políticas de gestión del personal administrativo, considerando acciones orientadas al reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el fortalecimiento del ambiente laboral y el balance entre el trabajo y la vida personal, con la finalidad de contribuir a la retención del talento humano.

SEGUNDO: Se recomienda a la Unidad de Recursos Humanos implementar mecanismos formales de reconocimiento dirigidos al personal administrativo, tales como programas de trabajador destacado, entrega de diplomas o certificados por desempeño sobresaliente, felicitaciones formales y reconocimiento público durante reuniones o actividades institucionales, procurando que estos sean oportunos, equitativos y acordes con el desempeño laboral, a fin de fortalecer las prácticas de reconocimiento identificadas como una dimensión relacionada con la retención del talento humano.

TERCERO: Se recomienda a la Unidad de Recursos Humanos, en coordinación con el Centro de Formación Continua y las jefaturas de las diferentes dependencias de la UNAM, implementar un plan anual de capacitación y desarrollo profesional. El plazo de ejecución será durante el siguiente período anual de gestión, considerando como indicadores de éxito el porcentaje de actividades de capacitación ejecutadas respecto de las programadas y el porcentaje de participación del personal. Implementar el SAD-Sistema de alerta dinámica para difundir oportunamente las capacitaciones programadas mediante notificaciones automatizados. Promover el acenso interno mediante criterios de desempeño, capacitaciones y experiencia.

CUARTO: Se recomienda a la Unidad de Recursos Humanos promover acciones orientadas al fortalecimiento del ambiente laboral, mediante estrategias que favorezcan la comunicación interna, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales entre el personal administrativo.

QUINTO: Se recomienda a la Unidad de Recursos Humanos implementar y fortalecer medidas institucionales que favorezcan el equilibrio entre la vida personal y el trabajo del personal administrativo, considerando aspectos como la flexibilidad horaria, permisos laborales debidamente justificados y las modalidades de trabajo que resulten compatibles con las funciones institucionales, en

concordancia con la normativa vigente, evitar asignación de tareas, reuniones, fuera del horario de trabajo, al no ser que sean debidamente justificados.

VII. REFERENCIAS

Aguado, D. (2013). *Instituto de ingeniería del conocimiento*. Obtenido de Motivación y recompensa: https://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/

Al Mheiri, S., Jabeen, F., & Abdallah, S. (2021). Factores que inhiben la retención de talento en los EAU Salud Pública. *International Journal of Business and Society*, 74-101. Obtenido de https://publisher.unimas.my/ojs/index.php/IJBS/article/view/3163

Aranda, I. (13 de 11 de 2023). *El desarrollo personal: qué es, beneficios y cómo hacerlo*. Obtenido de Therapyside: https://www.therapyside.com/post-es/el-desarrollo-personal-que-es-beneficios-y-como-hacerlo

Arce Cuero , A. M., & Benavides López, G. G. (2020). El Salario Emocional y su incidencia en el Compromiso Organizacional del Área Administrativa de una Institución de Educación Superior. *Tesis de Maestría.* Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil. Obtenido de https://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/49685/D-CD354.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arispe Alburqueque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Lozada de Bonilla, O. R., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). *La Investigación Científica* (Primera ed.). Guayaquil. Obtenido de https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%C3%8DFICA.pdf

Banco Mundial. (2023). Obtenido de World Development Report: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* (Tercera ed.). México: Person Educación. Obtenido de https://www.academia.edu/76957970/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_Bernal_pdf

Betz, S. (8 de Marzo de 2024). *Career Growth and Career Development: What's the Difference?* Obtenido de Builtin: https://builtin.com/articles/career-development-vs-career-growth#:~:text=El%20crecimiento%20profesional%20es%20el,desarrollando%20habilidades%20a%20corto%20plazo.

Blanco Canales, A. (2019). *La emoción y sus componentes.* Obtenido de https://grupoleide.com/wp-content/uploads/2019/09/Ana-Blanco-La-emoci%C3%B3n-y-sus-componentes.pdf

Bonilla Morán, G. I. (2022). Impacto de la fuga de cerebros en los países en. *Revista MINERVA*, 27-42. Obtenido de https://www.camjol.info/index.php/revminerva/article/view/12392

Chanamé Arriola, J. M. (12 de Octubre de 2021). *¿Qué es y para qué sirve un sindicato?* Obtenido de Pasón por el Derecho: https://lpderecho.pe/que-es-sindicato-derecho-colectivo/

Chávez Jiménez, E. A., & de Jesús Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercado y Negocios*, 7-20. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Elsevier Editora Ltda. Obtenido de https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. Obtenido de https://www.academia.edu/105593118/ADMINISTRACI%C3%93N_DE_LOS_RECURSOS_HUMANOS_9_EDICI%C3%93N

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (Quinta ed.). McGraw-Hill Educación. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano.html?id=HS-tzQEACAAJ&redir_esc=y

Chu, K. (11 de Octubre de 2024). *Archivers*. Obtenido de https://www.achievers.com/blog/major-global-retention-rates/?utm_source=

Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias Gonzáles, J., Flores Limo, F. A., & Balmaceda Flores, C. A. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes.* Obtenido de métodos mixtos de investigación para principiantes: https://doi.org/10.35622/inudi.b.106

Diez, A. (2016). Más sobre la interpretación (II) Ideas y creencias. *Rev. Asoc. Esp. Neuropsiq*, 17. Obtenido de https://scielo.isciii.es/pdf/neuropsiq/v37n131/08.pdf

Diriwaechter, P., & Shvartsman, E. (8 de Febrero de 2018). *La satisfacción laboral no es un efecto persistente de los aumentos salariales*. Obtenido

de PHYS ORG: https://phys.org/news/2018-02-job-satisfaction-persistent-effect-wage.html

Elizundia, M. (18 de Abril de 2023). *Factorial*. Obtenido de Salario emocional: qué es, características y los ejemplos: https://factorial.mx/blog/salario-emocional-que-es/?utm_source=

Elizundia, M. (2 de Diciembre de 2024). *¿Qué es el salario emocional y cuáles son sus ventajas y beneficios?* Obtenido de Emotional Salary Barometer: https://emotional-salary.com/es/salario-emocional-cuales-son-sus-beneficios/

EsSalud. (30 de Mayo de 2025). *Susalud: 74% de asegurados satisfechos con los servicios de EsSalud*. Obtenido de Es Salud: https://www.essalud.gob.pe/susalud-74-de-asegurados-satisfechos-con-los-servicios-de-essalud/#:~:text=Tambi%C3%A9n%20se%20demuestra%20que%20un,de%20los%20servicios%20de%20emergencia.

Estrada Montoya, E., & Reyes Mosquera, A. P. (2020). Caracterización de los programas de bienestar organizacional enfocado al estudio de empresas tecnológicas del sector de las telecomunicaciones en paralelo Colombia-México. *Tesis de licenciatura.* Universidad Cooperativa de Colombia, sede Cali, Cali. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/2a467baa-daff-4778-9d65-2439b857c690/content#:~:text=El%20bienestar%20laboral%20se%20refiere,trabajador%20dentro%20del%20medio%20laboral.

Gallegos Arapa, D. (05 de Junio de 2024). *Revista ciencia y tecnologia*. Obtenido de https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/view/240/205

Garcia Valle, M. (16 de Noviembre de 2023). *¿Qué son los beneficios laborales y por qué aplicarlos en tu empresa?* Obtenido de BUK: https://www.buk.pe/blog/que-son-los-beneficios-laborales-y-por-que-aplicarlos-en-tu-empresa#:~:text=a%20d%C3%ADa%20realizan.-,La%20importancia%20de%20brindar%20beneficios%20laborales,con%20beneficios%20que%20las%20satisfaga.

Gomez Ortega, J. F. (2025). Salario emocional en la retención del talento humano en personal administrativo de una entidad pública, Jesús María, Lima, 2024. *Tesis de maestría.* Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/161702/Gomez_OJF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gómez, C. (2011). *El salario emocional.* Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá. Obtenido de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories . *The Academy of Management Review, 12*, 9-22. Obtenido de https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Greenberg_1987_A_taxonomy_of_org_justice_theories.pdf

Grisales Rodríguez, M. J., & Gallego Echeverri, L. A. (2020). Condiciones laborales y su relación con la satisfacción laboral en colaboradores de una empresa de sector privado en la ciudad de Pereira. *Tesis de Pregrado.* Universidad Católica de Pereira. Obtenido de https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/f8708e61-e717-44f9-a388-06bb9c4e722f/content

Grueso Hinestroza, M. P. (2009). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. Obtenido de https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/download/29122/34787?inline=1

Gutiérrez, T. B. (2019). Desarrollo profesional: una herramienta efectiva para el crecimiento integral de los profesionales en inglés en la UNED. *Revista Espiga*. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/4678/467859737002/html/#:~:text=El%20desarrollo%20profesional%20es%20el,de%20desarrollo%2C%20actividades%20y%20relaciones.

Hart, R. (Enero de 1993). La participacion de los niños: de la participación simbolica a la participación autentica. *ResearchGate*, 49. Obtenido de https://dn720004.ca.archive.org/0/items/la-participacion-de-los-ninos-de-la-participacion/La_participacion_de_los_ninos_de_la_participacion_.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf

Hernández, J., Sánchez, S., Martínez, J., Luis, K., Cruz, E., Gatica, L., & Jiménez, N. (2024). Salario Emocional: Clave para el bienestar laboral y la retención de talento en las empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 8. Obtenido de https://www.reibci.org/publicados/2024/dic/5500110.pdf?utm_source=

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959.* Obtenido de The motivation to work: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.erudit.org/fr/revues/ri/1960-v15-n2-ri01124/1022040ar.pdf

Hidalgo Granja, J. D. (2022). Medición de Salario Emocional y Satisfacción Laboral en el personal de una Universidad de Quito, Trabajo final de Master. *Universidad Internacional SEK ser mejores*, 12. Obtenido de https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/4907/1/Hidalgo%20Granja%20Jos%c3%a9%20David.pdf

Honestivalues. (28 de Agosto de 2024). *La equidad salarial y su impacto en la moral y motivación de los empleados*. Obtenido de Vorecol: https://honestivalues.com/articulos/articulo-la-equidad-salarial-y-su-impacto-en-la-moral-y-motivacion-de-los-empleados-165104

Idalverto, C. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Elsevier Editora Ltda. Obtenido de https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Inglis, P., & Nolan, M. (17 de Julio de 2024). *¿Qué significa salario competitivo?* Obtenido de https://www.imercer.com/articleinsights/market-pricing-101-competitive-pay

Inoñan Sanchez, O. R. (2023). Salario emocional y desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de Chiclayo 2023. *Tesis de Licenciatura.* Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132685/Ino%c3%b1an_SOR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Intriago Peñal, J. V., & Zambrano Zambrano, M. I. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, 17. Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a23v44n03/a23v44n03p05.pdf

Izarra Ancalle, J., & Rodas Rodas, D. (2023). Salario emocional y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui año 2022. *Tesis de licenciatura.* Universidad Peruana Unión, Lima. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a1013401-b0e2-44b1-9ad9-b0b769cbd022/content

Jaramillo Montoya, M. (2024). *¿Se debe vincular la compensación salarial a la gestión del desempeño?* Obtenido de Th Estratégico: https://www.estrategicoth.com/blog/se-debe-vincular-la-compensacion-salarial-a-la-gestion-del-desempeno?lang=es

Jimenez Sarmiento, S. P. (2023). análisis de la incidencia de rotación y retención del personal millennials en dos laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla. *Tesis de Maestría.* Universidad del Atlantico, Barranquilla. Obtenido de https://repositorio.uniatlantico.edu.co/bitstream/handle/20.500.12834/1412/1%20TS%20SHIRLEY%20PAOLA%20JIMENEZ%20SARMIENTO%20ok%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kalliath, T., & Paula, B. (2008). *Work–life balance: A review of themeaning of the balance construct.* Cambridge: Cambridge University Press. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/29468512_Work-Life_Balance_A_review_of_the_meaning_of_the_balance_construct

Koop, C. (30 de Noviembre de 2020). *Valor percibido: qué es y por qué es importante*. Obtenido de Investopedia: https://www.investopedia.com/terms/p/perceived-value.asp#:~:text=Perceived%20value%20is%20the%20assessment,particularly%20compared%20to%20competing%20offerings.

Leon Morales, M. A. (2023). Retención de talento humano y el compromiso organizacional en los trabajadores del INEI-Ayacucho, 2023. *Tesis de licenciatura.* Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/115223/Leon_MMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lockwood, N. (2003). Work/Life Balance. *Research Quarterly*, 12. Obtenido de Work Life Balancea Review of theories, Definitions and Policies: https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood_work_life_balance_2003.pdf

Lozano Lozano, M. (2018). Retención Del Talento Humano Y Motivación Laboral En La Sede Sur De La Clínica Maisón De Sante. Lima, 2018. *Tesis de*

Licenciatura. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de https://core.ac.uk/download/326636556.pdf

Martínez Valdez, R. I., Ivonne, M. V., & Martínez Valdez, J. I. (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*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/374209619_Factores_del_salario_emocional_que_impactan_la_retencion_de_personal_entre_hombres_y_mujeres_en_el_Area_Metropolitana_de_Monterrey

Martínez Valdez, R. I., Segovia Romo, A., & Partida Puente, A. (2022). 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*. Obtenido de https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2167/1971

Martinez, A. (6 de Febrero de 2018). *Que son Logros*. Obtenido de https://www.antonimartinezpsicologo.com/logros-psicologia-positiva/

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370–396. doi:https://doi.org/10.1037/h0054346

Medina, M., Rojas, R. R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la Investigación: Técnicas e Instrumentos de Investigación* (Primera ed.). Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Obtenido de https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1

Mendoza Carhuamaca, J. E., & Mercado Montoya, B. N. (2025). Employer branding y retención del talento humano en colaboradores de la Universidad Continental sede Huancayo-2024. *Tesis de maestría.* Universidad Continental, Lima. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/17018/4/IV_PG_MRHGO_TE_Mendoza_Mercado_2025.pdf

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61–89. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z?via%3Dihub

Morales Rocha, J. L., Serruto Medina, G., Huanca Frías, J. O., & Morales Zamalloa, C. A. (9 de Enero de 2021). *Polo del conocimiento*. Obtenido

de Desempeño y satisfacción laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua: https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2220/4445

Naciones Unidas. (2015). Obtenido de Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, Objetivo de Desarrollo Sostenible: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/?

Nelson, B. (2007). *1001 formas de recompensar a los empleados.* Barcelona: Gestion 2000. Obtenido de https://www.planetadelibros.com/libro-1001-formas-de-recompensar-a-sus-empleados/5606?utm_source=

Nicomedes, E. (2018). Tipos de investigación. *Universidad Santo Domingo de Gusman*. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNIS_5b55a9811d9ab27b8e45c193546b0187/Details?utm_source=

Nie, T., Tian, M., Cai, M., & Yan, Q. (2023). Job Autonomy andWork Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times. *Behavioral*, 16. Obtenido de https://www.mdpi.com/2076-328X/13/6/493#B22-behavsci-13-00493

Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Quinta ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/4205#?c=0&m=0&s=0&cv=0

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (Junio de 2024). Obtenido de https://ocec.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2024/06/Informe-40_VF.pdf?utm_

Ortega, C. (2018). *¿Cómo hacer un muestreo estratificado?* Obtenido de questionpro logo: https://www.questionpro.com/blog/es/como-hacer-un-muestreo-estratificado/

Osorio Idárraga, S. (12 de Septiembre de 2023). Obtenido de Bloomberg Línea: https://www.bloomberglinea.com/english/colombia-mexico-have-highest-employee-engagement-in-latam-study-reveals/?utm_source=

Pardo Ramos, V. E., Colón, L. F., & Caret, V. J. (2023). Relación entre la calidad del ambiente de trabajo y el desempeño de los empleados. *Tesis de licenciatura.* Universidad Cooperativa de Colombia, Montería. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/d1e9446f-5b22-439e-93c2-aa70e4a87a31/content#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20Ochoa%20e

t%20al.%20(2021),que%20determinan%20la%20productividad%20de%20una%20persona.

Parra Fernández, M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., . . . Ramirez, J. (15 de Diciembre de 2018). Factores del clima organizacional. *Espacios*, 13. Obtenido de Revista Espacios: https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf

Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Ethel Duran, S., & Badde, G. (2018). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdiciplinaria*. doi:https://www.redalyc.org/journal/180/18060087011/html/#:~:text=Una%20comunicaci%C3%B3n%20de%20alta%20calidad,buen%20funcionamiento%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&text=Fuerzas%20impulsoras.

Pasek de Pinto, E., Ávila de Vanegas, N., & Matos de Rojas, Y. (2015). Concepciones sobre participación social que poseen los actores educativos y sus implicaciones. *Paradígma vol.36 no.2 Maracay dic. 2015*. Obtenido de https://ve.scielo.org/pdf/pdg/v36n2/art06.pdf

Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003

peruano, E. (26 de Febrero de 2023). *El Peruano.* Obtenido de Reglamento de la ley n° 31572: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4189372/D.S.%20que%20aprueba%20reglamento%20de%20la%20Ley%20de%20Teletrabajo.pdf

Pinazo Moreno, L. (2020). Prácticas de gestión del talento para la retención de docentes. *Tesis de maestría.* Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona. Obtenido de https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/121567/6/lpinazoTFM0620memoria.pdf

Porras Velázquez, A. (2017). *Conceptos básicos de estadística.* Obtenido de CENTROGEO Repositorio: https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1012/157

Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. *Tesis de Licenciatura.* Universidad de Medellín, Medellín. Obtenido de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B

3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf

RAE. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de https://www.rae.es/drae2001/valor#:~:text=10.-,m.,por%20lo%20cual%20son%20estimables.

Ranz, S. V. (25 de Octubre de 2024). *¿Qué son y cómo se controlan las incidencias en el trabajo?* Obtenido de Grupo Castilla: https://www.grupocastilla.es/incidencias-trabajo/#:~:text=Las%20incidencias%20laborales%20son%20aquellos,%2C%20o%20previstas%2C%20como%20vacaciones.

Robbins Stephen, T. J. (2019). *Comportamiento Organizacional.* Pearson. Obtenido de https://catedracomportamiento.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/03/libro.pdf

Roberto, H. S., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill. Obtenido de https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf

Rodríguez, D. (2009). *Diagnóstico Organizacional* (Séptima ed.). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. Obtenido de https://tecnoadministracionpub.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/08/libro_diagnostico_organizacional_dario_r.pdf

Rubio Avila, S. M., Aranda Beltrán, C., González Baltazar, R., & Gómez Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 10. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/EL_CONCEPTO_DE_SALARIO_EMOCIONAL.pdf

Rubio, M. (5 de Diciembre de 2023). *Gestión de conflictos laborales: la importancia de RRHH para solventarlos* . Obtenido de viterbit: https://viterbit.com/blog/gestion-conflictos-laborales

Rus Arias, E. (21 de Junio de 2021). *Personal Administrativo*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/personal-administrativo.html#:~:text=El%20personal%20administrativo%20es%20el,secundarias%2C%20seg%C3%BAn%20sea%20su%20labor.

Santa Cruz, F. (29 de Septiembre de 2015). *Justificación de la investigación*. Obtenido de https://florfanysantacruz.blogspot.com/2015/09/justificacion-de-la-investigacion.html

Significados, E. d. (18 de Noviembre de 2024). *Enciclopedia Significados*. Obtenido de Emociones: https://www.significados.com/emocion/

Silva, P. (29 de Abril de 2024). *Reconocimiento laboral: Qué es, tipos y su importancia*. Obtenido de SCM LATAM: https://scmlatam.com/blog/que-es-reconocimiento-laboral/

Solano Hernández, E. (2023). Estrategia metodológica para la integración de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje por parte de docentes de la educación superior colombiana. *Tesis de Doctorado.* Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/688338/Solano_Hernandez_%20Ernesto.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Spector, P. (2012). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences.* Lima: SAGE. Obtenido de https://sk.sagepub.com/book/mono/preview/job-satisfaction.pdf

Suárez, I., Varguillas, C. S., & Ronceros, M. C. (2022). *Técnicas e instrumentos de Investigación, Diseño y Validación desde la Perspectiva Cuantitativa.* Barquisimeto: Fondo Editorial UPEL. Obtenido de https://publicacionesipb.investigacion-upelipb.com/index.php/libros/catalog/view/17/16/13

Sudarshan, S. (16 de Agosto de 2024). *Clickup*. Obtenido de Gestión de Personas Tipos de reconocimiento a los empleados en el trabajo (+ ejemplos): https://clickup.com/es-ES/blog/200145/tipos-de-reconocimiento

Supo, J. (2012). Seminario de investigación científica. En J. Supo, *Seminarios de Investigación Científica Sinopsis del libro 2012* (pág. 34). Obtenido de https://docs.google.com/file/d/0B9caOIJuX3vsS3RPeHhMTkFTZVE/edit?resourcekey=0-j8JAsg_f4r3h3WmJPw2OtA

Team, S. C. (10 de 04 de 2024). *SAP Concur*. Obtenido de https://www.concur.pe/blog/article/salario-emocional-como-estrategia-para-la-retencion-de-talento?utm_source=

Tett, R., & Meyer, J. (1993). satisfacción laboral, compromiso organizacional, intención de rotación y rotación de personal: análisis de rutas basados en hallazgos metaanalíticos. Obtenido de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Vargas Pardo, S. (20 de Marzo de 2020). *Importancia de las inspecciones de seguridad para evitar accidentes laborales*. Obtenido de Kawak: https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/importancia-

de-las-inspecciones-de-seguridad#:~:text=Este%20tipo%20de%20inspecciones%20las%20realiza%20un,normas%20y%20cuidar%20la%20seguridad%20de%20todos.

Velasquez Cornejo, C. A. (2023). Salario emocional y desempeño laboral en los colaboradores de una municipalidad provincial. *Tesis de Maestría.* Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/123975/Velasquez_CCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zumeta, N. (5 de Septiembre de 2018). *La percepeción de seguridad*. Obtenido de Protección Laboral: https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/222939-La-percepecion-de-seguridad.html

VIII. ANEXOS

Anexo 01. Matriz de consistencia

Tabla 26

Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general: ¿Cuál es la relación entre el salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025? **Específicos:** 1. ¿Cuál es la relación entre reconocimiento y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025?	**Objetivo general:** Determinar la relación entre salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. **Objetivos específicos:** 1. Identificar la relación entre reconocimiento y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. 2. Identificar la relación entre oportunidad de desarrollo y retención del talento humano	**Hipótesis general:** Existe relación entre salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. **Hipótesis específicas:** 1. Existe relación entre reconocimiento y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. 2. Existe relación entre oportunidad de desarrollo y retención del talento humano	**Variable** **I:**Salario Emocional **Dimensiones:** • Reconocimiento • Oportunidad de Desarrollo • Ambiente Laboral • Balance Trabajo-Vida **Variable II:** Retención del Talento Humano **Dimensiones:** • Remuneración	**Enfoque:** Cuantitativo **Tipo de investigación:** Básico **Nivel:** Correlacional **Diseño:** No experimental de corte transversal **Población:** Una población de 229 del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua. **Muestra:** Una muestra de 144 del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua. **Muestra estratificada:**47 del personal administrativo del

2. ¿Cuál es la relación entre oportunidad de desarrollo y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025? 3. ¿Cuál es la relación entre ambiente laboral y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025? 4. ¿Cuál es la relación entre balance trabajo–vida y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025?	del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. 3. Identificar la relación entre ambiente laboral y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. 4. Identificar la relación entre balance trabajo–vida y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.	del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. 3. Existe relación entre ambiente laboral y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025. 4. Existe relación entre balance trabajo–vida y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.	• Prestaciones Sociales • Higiene y seguridad en el trabajo • Relaciones Laborales	régimen laboral 276 y 97 del régimen 1057-CAS. **Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario **Método de análisis de datos:** A través de un procesador estadístico.

Anexo 02. Cuestionarios

CUESTIONARIO DE SALARIO EMOCIONAL

Estimado(a)colaborador(a):
El siguiente cuestionario forma parte de la investigación titulada “Salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025”. Su participación es completamente anónima; por ello, se le solicita responder con total sinceridad. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y se asegura la más estricta confidencialidad de sus respuestas.

Sexo: F( ) M( )

Tiempo que se encuentra laborando en la UNAM_____

Régimen Laboral (276)_____(CAS)_____

Instrucciones

1. Se presenta 30 ítems; lea con atención cada una de ellas.
2. Marque con una equis (X) en la opción que considere adecuada, tomando en cuenta la escala de valoración ubicada en la parte superior derecha del cuadro. La escala es la siguiente: **(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre.**
3. No hay respuestas correctas o incorrectas, son respuestas basadas en su experiencia de trabajo.
4. No debe quedar ningún ítem sin ser respondido.

VARIABLE: SALARIO EMOCIONAL					
DIMENSIÓN: Reconocimiento	1	2	3	4	5
1. ¿Suele recibir reconocimiento por el desempeño que realiza en su trabajo?					
2. ¿Tiende a recibir un reconocimiento suficiente considerando las funciones que desempeña?					
3. ¿Recibe reconocimientos de distintos tipos (verbal, escrito, premios, etc.) por parte de su jefe, compañeros u otros?					
4. ¿Le resultan motivadores los tipos de reconocimiento que ofrece su institución?					
5. ¿Percibe que el reconocimiento que recibe es justo en comparación con el que reciben sus compañeros?					
6. ¿Suele observar que su institución reconoce de manera equitativa a todos los trabajadores, sin mostrar preferencias?					
7. ¿Experimenta satisfacción con el nivel de reconocimiento que recibe en su trabajo?					
8. ¿El reconocimiento que recibe tiende a seguir motivándolo a desempeñarse de manera eficiente?					
DIMENSIÓN: Oportunidad de Desarrollo	1	2	3	4	5
9. ¿Suele tener acceso a programas de capacitación que considera relevantes en su institución?					

10. ¿La institución le informa con la debida oportunidad sobre las capacitaciones disponibles?					
11. ¿Suele encontrar oportunidades claras de ascenso o promoción dentro de su institución?					
12. ¿Tiende a considerar que las oportunidades de promoción son equitativas para todo el personal administrativo, según su régimen?					
13. ¿Experimenta un crecimiento profesional en el puesto que ocupa actualmente?					
14. ¿Cree que su trabajo actual le brinda oportunidades para mejorar sus habilidades profesionales?					
15. ¿Suele notar que la institución le apoya adecuadamente en su desarrollo profesional?					
16. ¿Se siente satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que le ofrece su institución?					
DIMENSIÓN: Ambiente Laboral	1	2	3	4	5
17. ¿Percibe un ambiente de confianza entre usted y sus compañeros de trabajo?					
18. ¿Cree que la confianza entre compañeros contribuye a mejorar la colaboración en el trabajo?					
19. ¿Sus compañeros de trabajo tienden a colaborar con usted en la realización de tareas?					
20. ¿Observa que el jefe de área promueve activamente la colaboración dentro del equipo?					
21. ¿La comunicación dentro de su equipo suele ser fluida y eficaz?					
22. ¿Siente que sus ideas y opiniones son escuchadas con atención por su equipo de trabajo?					
23. ¿Considera que su institución hace lo necesario para mantener un ambiente laboral positivo y saludable?					
24. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral en general, dentro de su institución?					
DIMENSIÓN: Balance Trabajo-Vida	1	2	3	4	5
25. ¿Cuenta con la flexibilidad horaria necesaria para atender asuntos familiares o personales?					
26. ¿La flexibilidad horaria que brinda la institución contribuye a su bienestar personal?					
27. ¿Tiene acceso a oportunidades reales de teletrabajo dentro de su institución?					
28. ¿Suele considerar el teletrabajo como una opción efectiva para lograr un mejor balance entre el trabajo y su vida personal?					
29. ¿Se siente satisfecho con el equilibrio que mantiene entre su vida laboral y personal?					
30. ¿Suele notar que la institución respeta su tiempo personal fuera del horario laboral?					

MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO

CUESTIONARIO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimado(a)colaborador(a):
El siguiente cuestionario forma parte de la investigación titulada “Salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025”. Su participación es completamente anónima; por ello, se le solicita responder con total sinceridad. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y se asegura la más estricta confidencialidad de sus respuestas.

Sexo: F( ) M( )

Tiempo que se encuentra laborando en la UNAM_____

Régimen Laboral (276)_____(CAS)_____

Instrucciones

1. Se presenta 30 ítems; lea con atención cada una de ellas.
2. Marque con una equis (X) en la opción que considere adecuada, tomando en cuenta la escala de valoración ubicada en la parte superior derecha del cuadro. La escala es la siguiente: **(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre.**
3. No hay respuestas correctas o incorrectas, son respuestas basadas en su experiencia de trabajo.
4. No debe quedar ningún ítem sin ser respondido.

VARIABLE: RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO					
DIMENSIÓN: Remuneración	1	2	3	4	5
1. ¿Percibe que su salario es competitivo en comparación con el que ofrecen otras entidades del Estado?					
2. ¿Considera que su salario refleja adecuadamente las condiciones del mercado laboral en su sector?					
3. ¿Siente que su salario es justo en relación con las responsabilidades que tiene en su puesto?					
4. ¿Su salario tiende a ser adecuado en comparación con el de otros trabajadores administrativos en cargos similares?					
5. ¿Existe claridad en la relación entre su desempeño laboral y su salario?					
6. ¿Cree que la institución evalúa el desempeño y ajusta los salarios de manera justa?					
7. ¿Se siente satisfecho con los aumentos salariales que ha recibido por su desempeño?					
8. ¿Considera que los aumentos salariales otorgados por la institución son equitativos y están bien justificados?					
DIMENSIÓN: Prestaciones Sociales	1	2	3	4	5
9. ¿Tiene acceso a beneficios adicionales como seguros de salud, escolaridad, aguinaldo, entre otros?					

10. ¿Los beneficios adicionales que recibe se ajustan a sus necesidades personales?					
11. ¿Considera valiosas y útiles para usted y su familia las prestaciones sociales que le brinda la institución (seguros, permisos, etc.)?					
12. ¿La institución comunica de manera clara y oportuna la información sobre los beneficios disponibles, como boletas de pago?					
13. ¿Está satisfecho con los seguros de salud que ofrece la institución?					
14. ¿Los seguros de salud que le brinda la institución cubren adecuadamente sus necesidades?					
DIMENSIÓN: Higiene y Seguridad en el Trabajo	1	2	3	4	5
15. ¿Se siente seguro en su lugar de trabajo respecto al cuidado de su salud y bienestar físico?					
16. ¿Percibe que la institución implementa medidas adecuadas para proteger su seguridad?					
17. ¿Suelen realizarse inspecciones de seguridad en su área de trabajo?					
18. ¿Recibe capacitación regular sobre normas de seguridad en su puesto?					
19. ¿Con qué frecuencia ha sufrido algún accidente laboral en su lugar de trabajo?					
20. ¿Los procedimientos de seguridad establecidos en la institución son efectivos para prevenir accidentes?					
21. ¿Se siente satisfecho con las condiciones de higiene y seguridad en su lugar de trabajo?					
22. ¿Considera que la institución mantiene altos estándares de higiene y seguridad en todas las áreas?					
DIMENSIÓN: Relaciones Laborales	1	2	3	4	5
23. ¿La comunicación entre usted y el sindicato suele ser de calidad?					
24. ¿Siente que el sindicato lo representa adecuadamente ante la institución?					
25. ¿Participa en actividades organizadas por el sindicato?					
26. ¿Cree que las actividades promovidas por el sindicato ayudan a mejorar las condiciones laborales?					
27. ¿Siente que el sindicato le brinda apoyo emocional en el ámbito laboral?					
28. ¿Considera que el sindicato actúa eficazmente al resolver conflictos laborales?					
29. ¿Con que frecuencia ha enfrentado conflicto laboral en el último año?					
30. ¿Percibe que la institución y el sindicato gestionan adecuadamente los conflictos laborales?					

MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO

Anexo 03. Validación de juicio de expertos

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Estimado (a) especialista; se muestra el conjunto de indicadores, que evalúan el criterio y rigor científico de la investigación para confirmar a validez de instrumento propuesta en el proyecto "SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA, 2025"

II. PROCEDIMIENTO

Califica con notas dentro del parámetro

Menos de 89 puntos	:	No valido	->	Reformular Instrumento
De 90 a 119 puntos	:	Valido	->	Mejorar Instrumento
De 120 a 149 puntos	:	Valido	->	Precisar Indicadores
De 150 a 200 puntos	:	Valido	->	Aplicar

III. JUICIO DE EXPERTOS

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-8	9-11	12-14	15-17	18-20
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				17	
2. OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en conductas observables				15	
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología en la profesión				15	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					18
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos del dominio teórico de las variables en cantidad y calidad				17	
6. INTENCIONALIDAD	Permite valorar los aspectos específicos de estudio				17	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspecto teórico científicos sobre el tema					19
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre indicadores y dimensiones					18
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio					18
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					19
SUBTOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA: 173

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicar

IV. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRES Y APELLIDOS	Oscar Iván Manani Mamani
N° DE DNI	71978390
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNAM
GRADO ACADEMICO Y MENCIÓN EN QUE	Doctor Gestión Pública y Gob
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Salario Emocional
FECHA	01.07.2025
FIRMA	

Dr. Oscar Iván Manani Mamani
Reg. CLAD-N° 43088

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Estimado (a) especialista; se muestra el conjunto de indicadores, que evalúan el criterio y rigor científico de la investigación para confirmar a validez de instrumento propuesta en el proyecto "SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA, 2025"

II. PROCEDIMIENTO

Califica con notas dentro del parámetro

Menos de 89 puntos	:	No valido	->	Reformular Instrumento
De 90 a 119 puntos	:	Valido	->	Mejorar Instrumento
De 120 a 149 puntos	:	Valido	->	Precisar Indicadores
De 150 a 200 puntos	:	Valido	->	Aplicar

III. JUICIO DE EXPERTOS

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-8	9-11	12-14	15-17	18-20
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				X(15)	
2. OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en conductas observables				X(16)	
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología en la profesión				(15)	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				(17)	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos del dominio teórico de las variables en cantidad y calidad				(15)	
6. INTENCIONALIDAD	Permite valorar los aspectos específicos de estudio				(15)	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspecto teorico-científicos sobre el tema				(16)	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre indicadores y dimensiones				(15)	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio				(15)	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías				(16)	
SUBTOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA: 155

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplica

IV. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRES Y APELLIDOS	Robinson Almanza Cabe
N° DE DNI	29948201
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNAM
GRADO ACADEMICO Y MENCIÓN EN QUE	Doctor
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Salario Emocional
FECHA	04.07.25
FIRMA	

UNAM

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Estimado (a) especialista, se muestra el conjunto de indicadores, que evalúan el criterio y rigor científico de la investigación para confirmar a validez de instrumento propuesta en el proyecto "SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA, 2025"

II. PROCEDIMIENTO

Califica con notas dentro del parámetro

Menos de 89 puntos	:	No valido	->	Reformular Instrumento
De 90 a 119 puntos	:	Valido	->	Mejorar Instrumento
De 120 a 149 puntos	:	Valido	->	Precisar Indicadores
De 150 a 200 puntos	:	Valido	->	Aplicar

III. JUICIO DE EXPERTOS

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-8	9-11	12-14	15-17	18-20
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				16	
2. OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en conductas observables				15	
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología en la profesión				15	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				17	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos del dominio teórico de las variables en cantidad y calidad				17	
6. INTENCIONALIDAD	Permite valorar los aspectos específicos de estudio				17	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspecto teorico-científicos sobre el tema				16	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre indicadores y dimensiones				17	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio				17	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teoría				17	
SUBTOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA: 16.40

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICAR

IV. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRES Y APELLIDOS	Quirico Lopez Ramos
N° DE DNI	01318048
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNAM
GRADO ACADEMICO Y MENCIÓN EN QUE	MAG.
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Salario Emocional
FECHA	4-07-25
FIRMA	

UNAM

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Estimado (a) especialista; se muestra el conjunto de indicadores, que evalúan el criterio y rigor científico de la investigación para confirmar a validez de instrumento propuesta en el proyecto "SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA, 2025"

II. PROCEDIMIENTO

Califica con notas dentro del parámetro

Menos de 89 puntos	No valido	->	Reformular Instrumento
De 90 a 119 puntos	Valido	->	Mejorar Instrumento
De 120 a 149 puntos	Valido	->	Precisar Indicadores
De 150 a 200 puntos	Valido	->	Aplicar

III. JUICIO DE EXPERTOS

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-8	9-11	12-14	15-17	18-20
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					19
2. OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en conductas observables					19
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología en la profesión				17	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					18
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos del dominio teórico de las variables en cantidad y calidad					18
6. INTENCIONALIDAD	Permite valorar los aspectos específicos de estudio				17	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspecto teórico-científicos sobre el tema					18
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre indicadores y dimensiones					19
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio					19
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					18
SUBTOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA: 189

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicar

IV. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRES Y APELLIDOS	Oscar Juan Manuel Manrique
N° DE DNI	41976390
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNAM
GRADO ACADEMICO Y MENCIÓN EN QUE	Doctor en Gestión Pública
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Retención Talento Humano
FECHA	01.07.2025
FIRMA	

Dr. Oscar Juan Manuel Manrique
Reg. CLAD N° 43088

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Estimado (a) especialista; se muestra el conjunto de indicadores, que evalúan el criterio y rigor científico de la investigación para confirmar a validez de instrumento propuesta en el proyecto "SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA, 2025"

II. PROCEDIMIENTO

Califica con notas dentro del parámetro

Menos de 89 puntos	:	No valido	->	Reformular Instrumento
De 90 a 119 puntos	:	Valido	->	Mejorar Instrumento
De 120 a 149 puntos	:	Valido	->	Precisar Indicadores
De 150 a 200 puntos	:	Valido	->	Aplicar

III. JUICIO DE EXPERTOS

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-8	9-11	12-14	15-17	18-20
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				17	
2. OBJETIVIDAD	Los items se expresan en conductas observables				16	
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología en la profesión				16	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				16	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos del dominio teórico de las variables en cantidad y calidad				16	
6. INTENCIONALIDAD	Permite valorar los aspectos específicos de estudio				15	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspecto teorico-científicos sobre el tema				16	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre indicadores y dimensiones				15	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio				16	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías				15	
SUBTOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA: 158

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplica

IV. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRES Y APELLIDOS	Robinson Almanza Cabe
N° DE DNI	29648701
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNAM
GRADO ACADEMICO Y MENCIÓN EN QUE	Doctor
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Retención del Talento Humano
FECHA	04.07.25
FIRMA	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Estimado (a) especialista: se muestra el conjunto de indicadores, que evalúan el criterio y rigor científico de la investigación para confirmar a validez de instrumento propuesta en el proyecto "SALARIO EMOCIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA, 2025"

II. PROCEDIMIENTO

Califica con notas dentro del parámetro

Menos de 89 puntos	:	No valido	->	Reformular Instrumento
De 90 a 119 puntos	:	Valido	->	Mejorar Instrumento
De 120 a 149 puntos	:	Valido	->	Precisar Indicadores
De 150 a 200 puntos	:	Valido	->	Aplicar

III. JUICIO DE EXPERTOS

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0-8	9-11	12-14	15-17	18-20
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					19
2. OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en conductas observables					19
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología en la profesión					18
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				17	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos del dominio teórico de las variables en cantidad y calidad				17	
6. INTENCIONALIDAD	Permite valorar los aspectos específicos de estudio				17	
7. CONSISTENCIA	Se basa en aspecto teórico-científicos sobre el tema					19
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre indicadores y dimensiones					19
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio					19
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías				17	
SUBTOTAL						

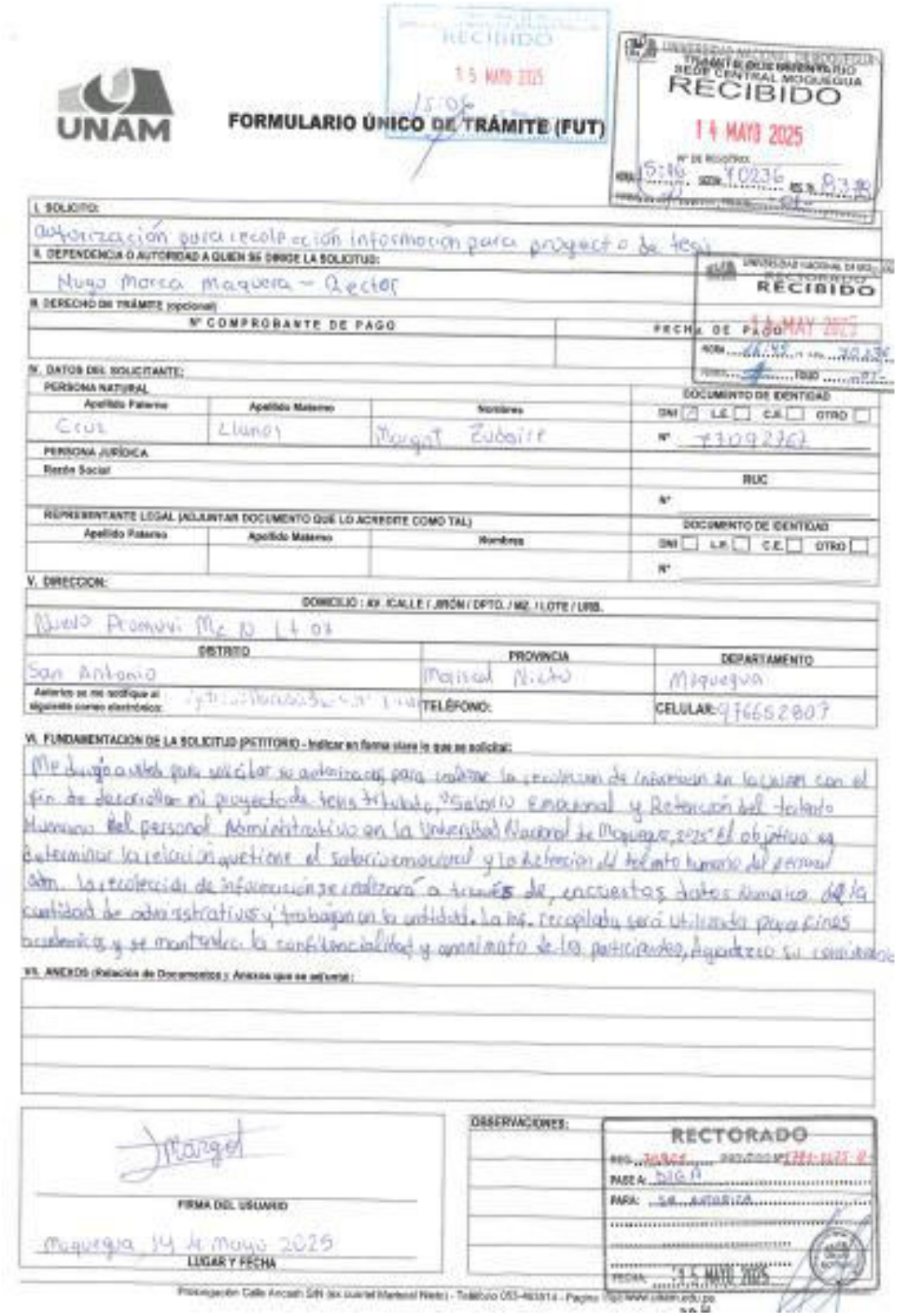
VALORACIÓN CUANTITATIVA: 17.60

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICAR

IV. DATOS DEL EXPERTO

NOMBRES Y APELLIDOS	Orlando Reyes Ramos
N° DE DNI	01318040
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNAM
GRADO ACADEMICO Y MENCIÓN EN QUE	
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Retención del Talento Humano
FECHA	04-07-25
FIRMA	

Anexo 04. Solicitud de información y aplicación del cuestionario



UNAM

FORMULARIO ÚNICO DE TRÁMITE (FUT)

RECIBIDO 15 MAYO 2025

RECIBIDO 14 MAYO 2025

I. SOLICITO:

Autorización para recolección información para proyecto de tesis

II. DEPENDENCIA O AUTORIDAD A QUIEN SE DIRIGE LA SOLICITUD:

Hugo Marco Maquera - Rector

RECIBIDO 14 MAY 2025

III. DERECHO DE TRÁMITE (opcional)

Nº COMPROBANTE DE PAGO	FECHA DE PAGO

IV. DATOS DEL SOLICITANTE:

PERSONA NATURAL

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	DOCUMENTO DE IDENTIDAD
Cruz	Llanos	Margot Zuleiy	DNI ☑ L.E. ☐ C.E. ☐ OTRO ☐ Nº 43092763

PERSONA JURÍDICA

Razón Social	RUC
	Nº

REPRESENTANTE LEGAL (ADJUNTAR DOCUMENTO QUE LO ACREDITE COMO TAL)

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	DOCUMENTO DE IDENTIDAD
			DNI ☐ L.E. ☐ C.E. ☐ OTRO ☐ Nº

V. DIRECCIÓN:

DOMICILIO: AV. / CALLE / JIRÓN / DPTO. / MZ. / LOTE / URB.

Nuevo Promuvi Mz B Lt 03

DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO
San Antonio	Mariscal Nieto	Moquegua

Autorizo se me notifique al siguiente correo electrónico: [illegible] TELÉFONO: CELULAR: 976652807

VI. FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLICITUD (PETITORIO) - Indicar en forma clara lo que se solicita:

Me dirijo a usted para solicitar se autorice para realizar la recolección de información en la unión con el fin de desarrollar mi proyecto de tesis titulado, "Salario Emocional y Retención del Talento Humano del personal Administrativo en la Universidad Nacional de Moquegua, 2025" El objetivo es determinar la relación que tiene el salario emocional y la retención del talento humano del personal adm. La recolección de información se realizará a través de encuestas sobre dimensiones de la cantidad de administrativos y trabajan en la entidad. La info. recopilada será utilizada para fines académicos y se mantendrá la confidencialidad y anonimato de los participantes. Agradezco su consideración

VII. ANEXOS (Relación de Documentos y Anexos que se adjuntan):

Margot

FIRMA DEL USUARIO

Moquegua 14 de mayo 2025

LUGAR Y FECHA

OBSERVACIONES:

RECTORADO

PASE A: DIGA

PARA: Lic. ANTONIA

FECHA: 15 MAYO 2025

Prolongación Calle Ancash S/N (ex cuartel Mariscal Nieto) - Teléfono 053-463014 - Pagina Web: www.unam.edu.pe

Anexo 05. Autorización para la recolección de información y aplicación de la encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

N° Registro: 72463

Moquegua, 19 de mayo del 2025

CARTA N.º 204-2025-DIGA-R-UNAM

Señorita:
MARGOT ZUDAIRE CRUZ LLANOS
Nuevo Promuvi Mz. N Lt. 03
margotcruzllanos23@gmail.com

Moquegua. -

Asunto : **AUTORIZACIÓN PARA RECOLECCIÓN INFORMACIÓN PARA PROYECTO DE TESIS.**

Referencia : **a)** Solicitud con SIGELIN N.º 70236.

Es grato dirigirme a usted para saludarla cordialmente en nombre de la Universidad Nacional de Moquegua, asimismo en atención a la solicitud presentada por su representada mediante documento de referencia a), de fecha 14 de mayo de 2025, en la que se requiere autorización para la recolección de información en el marco del desarrollo del proyecto de tesis titulado: "Salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025", cumplo con manifestar lo siguiente:

Conforme se indica en el escrito presentado, la finalidad del mencionado estudio es determinar la relación existente entre el salario emocional y la retención del talento humano en el personal administrativo de esta casa de estudios. Para tal efecto, se prevé la aplicación de encuestas, así como la recopilación de datos cuantitativos vinculados al número de trabajadores administrativos, garantizando en todo momento el uso exclusivo de dicha información para fines académicos, bajo condiciones de confidencialidad y anonimato de los participantes.

En ese sentido, se autoriza la recolección de la información solicitada, en el marco del propósito académico indicado, debiendo respetarse estrictamente los principios de confidencialidad, anonimato y uso responsable de los datos proporcionados.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

CPC. ROBERTH WILSON ALARCON MONTALVO
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

Anexo 06. Respuesta de la solicitud de información de la cantidad del personal administrativo



Gmail

remite informacion solicitada

ERBERT EULOGIO GARCIA ZAPATA <egarciaz@unam.edu.pe>
Para: "margotcruzllanos23@gmail.com" <margotcruzllanos23@gmail.com>

Señorita
MARGOT ZUDAIRE CRUZ LLANOS

Saludos cordiales;

Por medio de la presente, es para remitirle la información solicitada en referencia a la carta N° 204-2025-DIGA/R/UNAM.

Adjunto la cantidad del personal administrativo del mes mayo de 2025.

Atentamente,

Erbert Eulogio García Zapata
Especialista Administrativo
Oficina de Recursos Humanos - Remuneraciones
Célular : +51 990 837 376
Correo : egarciaz@unam.edu.pe
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA.

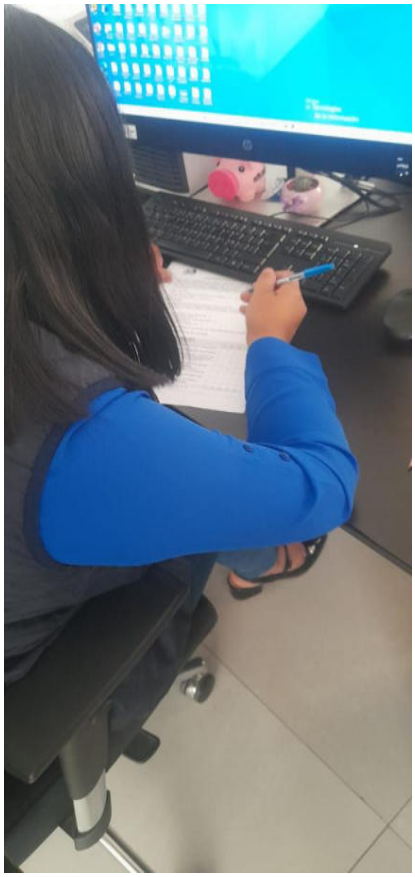
CANTIDAD DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.xlsx
11K Visualizar como HTML Descargar

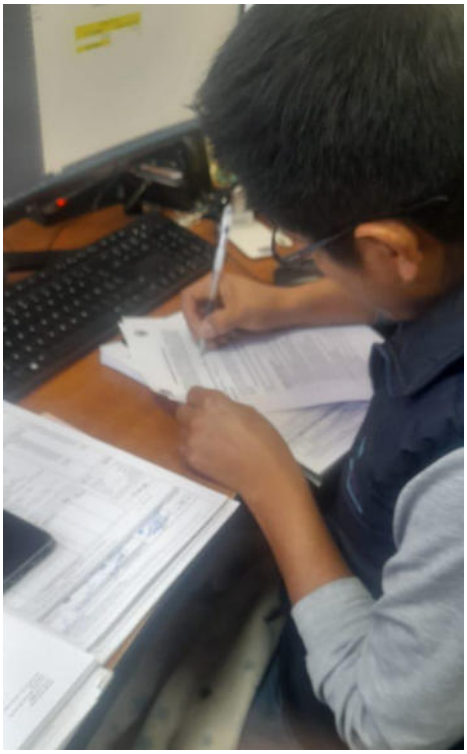
CANTIDAD DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

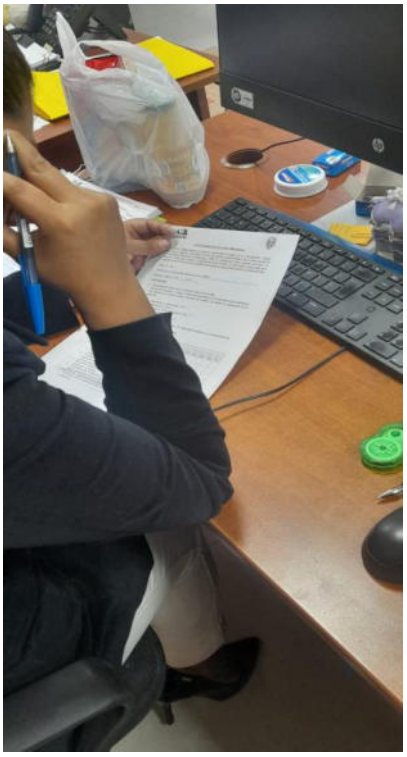
ORD.	REGIMEN LABORAL	CANTIDAD
1	ADMINISTRATIVOS D.LEG. 276	74
2	ADMINISTRATIVOS D.LEG. 1057 - CAS	155

Anexo 07. Panel fotográfico









"UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA"

ANEXO 1.

FORMATO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNAM

1. **DATOS DEL AUTOR**

   Nombres y Apellidos: Margot Zudaire Cruz Llanos
   DNI/Carnet de Extranjería/Pasaporte N°: 77092767
   Correo electrónico: margotcruzllanos23@gmail.com
   Teléfono/Celular: 976652807

2. **GRADO, TITULO O ESPECIALIZACIÓN (Marque con una X)**

Bachiller	Título Profesional	Magister	Doctor	Segunda Especialidad
	X			

3. **TIPO DE PUBLICACIÓN (Marque con una X)**

   a) Articulo ( )
   b) Tesis de pregrado (X)
   c) Tesis de Maestría ( )
   d) Tesis de Doctorado ( )
   e) Monografía ( )
   f) Reporte de caso científico o hallazgos ( )
   g) Libro ( )
   h) Parte de un libro ( )
   i) Revisión ( )
   j) Conferencia ( )
   k) Presentación ( )
   l) Artículo preliminar ( )
   m) Articulo antes de ser publicado ( )
   n) Artículo de prensa ( )
   o) Documentos internos ( )
   p) Imagen ( )
   q) Documentos técnicos ( )
   r) Ponencias presentadas en eventos científicos (Jornada, Congreso, Simposio Conferencias, etc.)()
   s) Informes de suficiencia profesional. ( )
   t) Patentes producidas por académicos/as. ( )

4. **TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Marque con una X)**

   a) Tesis (X)
   b) Trabajo de Investigación ( )
   c) Trabajo de suficiencia profesional ( )
   d) Trabajo académico ( )

5. **DATOS DE LA PUBLICACION**

   Título: Salario emocional y retención del talento humano del Personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025.
   Campo del conocimiento OCDE (Indicar el código de clasificación OCDE de la obra): 5.00.00
   Fecha de publicación: 27-08-2026

6. **DATOS DEL ASESOR:**

   Nombres y Apellidos: Pedro Jesus Maquera Luque
   DNI/Pasaporte/Cedula: 00495044
   ORCID: 0000-0002-2490-8879 **Firma**

Documento de identidad y Nombres y apellidos

Margot
77092767
Margot Zudaire Cruz Llanos

"UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA"

LICENCIAS

Licencia Estándar

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional Digital de la UNAM

Con la autorización de depósito da mi trabajo de investigación, otorgo a la Universidad Nacional de Moquegua, una Licencia No Exclusiva para reproducir. distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi trabajo de investigación (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios provistos por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Institucional Digital de la UNAM, Colección de Tesis, entre otros, en el Perú y en el extranjero, por el tiempo y veces que considere necesarias, y libre de remuneraciones.

En virtud de dicha Licencia, la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA, podrá reproducir mi trabajo de investigación en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con los propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que el trabajo de investigación es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, o coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicho trabajo de investigación no infringe derechos de autor de terceras personas. La UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA consignara el nombre del/los autor/es del trabajo de investigación, y no le hará ninguna modificación más de la permitida en la presente licencia.

Autorizo el depósito (marque con una X)

X SI autorizo que se deposite inmediatamente

Fecha 04 - setiembre - 2026



Huella Digital o visto



Firma

Documento de identidad 77092767

Nombres y apellidos Margot Zudaire Cruz Llanos

FIRMA DIGITAL

Firmado digitalmente por RUIZ BEJAR Jaime Antonio FAU 20449347448 soft
Fecha: 2022.01.12 18:22:19 -05'00'

ANEXO VIII

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN / TESIS / TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Yo, Margot Zubaire Cruz Llanos,
bachiller de la Escuela Profesional de:
Gestión Pública y Desarrollo Social,
de la Universidad Nacional de Moquegua, identificado(a) con DNI Nº. 77092767, autor(a) del Trabajo de Investigación / Tesis / Trabajo de suficiencia profesional denominado:
Salario emocional y retención del talento humano del personal administrativo de la sede central de la Universidad Nacional de Moquegua, 2025

Declaro bajo juramento que:

1. El trabajo de investigación es auténtico, siendo resultado de mi trabajo personal, que no se ha copiado, que no se ha utilizado ideas, formulaciones, citas integrales e ilustraciones diversas, sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, etc., (en versión digital o impresa), sin mencionar de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto, figuras, cuadros, tablas u otros que tengan derechos de autor. Por tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiado total ni parcialmente.
2. El trabajo de investigación no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
3. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en el trabajo de investigación constituirán aporte a la realidad investigada.

Soy consciente de que, el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, es objeto de sanciones universitarias y/o legales, por lo que asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades en el trabajo de investigación, así como de los derechos sobre la obra presentada.

Moquegua, 04 de septiembre 2026



Huella digital

Nombres y Apellidos: Margot Zubaire Cruz Llanos
DNI: 77092767

Margot Zudaire Cruz Llanos

INFORME FFINAL DE TESIS

Revisión de Proyecto de Tesis

Asesoría de Tesis

Universidad Nacional de Moquegua

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3640367781

Fecha de entrega

4 sep 2026, 9:12 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

4 sep 2026, 9:30 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

INFORME_FFINAL_DE_TESIS_MARGOT_ZUDAIRE_CRUZ_LLANOS_2026.pdf

Tamaño del archivo

1.7 MB

114 páginas

24.967 palabras

150.129 caracteres

24% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

23% Fuentes de Internet
13% Publicaciones
17% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

23% Fuentes de Internet
13% Publicaciones
17% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	
hdl.handle.net		3%
2	Trabajos del estudiante	
Universidad Cesar Vallejo		2%
3	Trabajos del estudiante	
Universidad Nacional de Moquegua		2%
4	Internet	
repositorio.ucv.edu.pe		1%
5	Trabajos del estudiante	
Universidad Privada del Norte		<1%
6	Internet	
www.coursehero.com		<1%
7	Internet	
repositorio.ujcm.edu.pe		<1%
8	Internet	
alicia.concytec.gob.pe		<1%
9	Internet	
repositorio.unjfsc.edu.pe		<1%
10	Internet	
repositorio.utc.edu.ec		<1%
11	Internet	
repositorio.upsc.edu.pe		<1%

12 Trabajos del estudiante
Universidad Tecnologica de los Andes <1%

13 Internet
repositorio.ulasalle.edu.pe <1%

14 Internet
revistasum.umanizales.edu.co <1%

15 Trabajos del estudiante
unhuancavelica <1%

16 Trabajos del estudiante
Universidad Tecnologica del Peru <1%

17 Trabajos del estudiante
Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez <1%

18 Trabajos del estudiante
Universidad Nacional de Cajamarca <1%

19 Internet
repositorio.utea.edu.pe <1%

20 Trabajos del estudiante
Universitat Oberta de Catalunya <1%

21 Internet
repositorio.unah.edu.pe <1%

22 Internet
eprints.uanl.mx <1%

23 Internet
repositorio.unas.edu.pe <1%

24 Trabajos del estudiante
Universidad Ricardo Palma <1%

25 Internet
repositorio-api.eespli.edu.pe <1%

26	Internet	
repositorio.esan.edu.pe		<1%
27	Trabajos del estudiante	
uncedu		<1%
28	Internet	
repositorio.uigv.edu.pe		<1%
29	Internet	
repositorio.unaj.edu.pe		<1%
30	Internet	
repositorio.usil.edu.pe		<1%
31	Trabajos del estudiante	
Universidad Alas Peruanas		<1%
32	Trabajos del estudiante	
Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga		<1%
33	Internet	
repositorio.continental.edu.pe		<1%
34	Internet	
repositorio.unjbg.edu.pe		<1%
35	Internet	
repositorio.uns.edu.pe		<1%
36	Internet	
repositorio.uwiener.edu.pe		<1%
37	Internet	
apirepositorio.unu.edu.pe		<1%
38	Trabajos del estudiante	
Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac		<1%
39	Internet	
repositorio.unfv.edu.pe		<1%

40 Internet
www.riico.net <1%

41 Internet
repositorio.bausate.edu.pe <1%

42 Internet
unam.edu.pe <1%

43 Trabajos del estudiante
D.A. de Administración <1%

44 Internet
repositorio.autonoma.edu.pe <1%

45 Internet
repositorio.unam.edu.pe <1%

46 Internet
api-repositorio.unapiquitos.edu.pe <1%

47 Internet
repositorio.utn.ac.cr <1%

48 Trabajos del estudiante
Universidad San Marcos <1%

49 Internet
repositorio.usmp.edu.pe <1%

50 Trabajos del estudiante
Universidad Nacional de Tumbes <1%

51 Publicación
Laurente Flores, Vilma Marleny. "Estrés laboral y satisfacción laboral en personal ... <1%

52 Internet
repositorio.ucsm.edu.pe <1%

53 Internet
repositorio.unap.edu.pe <1%

54 Internet
repositorio.uteq.edu.ec <1%

55 Trabajos del estudiante
Universidad Nacional Federico Villarreal <1%

56 Trabajos del estudiante
Universidad Nacional del Centro del Peru <1%

57 Trabajos del estudiante
Blackboard <1%

58 Trabajos del estudiante
Corporación Universitaria Iberoamericana <1%

59 Publicación
Rojas Peralta, Gaby Priscila. "El planeamiento estratégico y la gestión de tributos ... <1%

60 Internet
repositorio.undc.edu.pe <1%

61 Publicación
Ledesma Quique, Carmen Lourdes. "Integración sociocultural y aprendizaje coop... <1%

62 Internet
repository.eafit.edu.co <1%

63 Publicación
Pari Achata, David. "Sistema de gestión de seguridad y prevención de riesgos en l... <1%

64 Trabajos del estudiante
Universidad de Guayaquil <1%

65 Internet
dspace.unitru.edu.pe <1%

66 Internet
filadd.com <1%

67 Trabajos del estudiante
Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco <1%

68 Internet
www.593dp.com <1%

69 Internet
repositorio.unsch.edu.pe <1%

70 Trabajos del estudiante
Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann <1%

71 Internet
agris.fao.org <1%

72 Internet
publicacionescd.uleam.edu.ec <1%

73 Trabajos del estudiante
Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO <1%

74 Publicación
Kelly Clara Arauco-Jimenez, Paul Enríquez-Villavicencio, Antonio Roberto Huachac... <1%

75 Publicación
Perez, Lizzette. "Revitalización de la cultura empresarial: Exploración de las estrat... <1%

76 Trabajos del estudiante
Universidad Privada Antenor Orrego <1%

77 Trabajos del estudiante
Universidad Técnica Nacional de Costa Rica <1%

78 Internet
repositorio.uancv.edu.pe <1%

79 Internet
repositorio.uees.edu.ec:8443 <1%

80 Internet
repositorio.upse.edu.ec <1%

81 Internet
repositorio.usanpedro.edu.pe <1%

82 Internet
repositorio.unach.edu.pe <1%

83 Internet
repositorio.up.edu.pe <1%

84 Trabajos del estudiante
PREGRADO <1%

85 Trabajos del estudiante
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion <1%

86 Internet
repositorio.uandina.edu.pe <1%

87 Internet
repositorio.uisek.edu.ec <1%

88 Trabajos del estudiante
Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC <1%

89 Trabajos del estudiante
Universidad de Manizales <1%

90 Internet
repositorio.unac.edu.pe <1%

91 Internet
repositorio.usc.edu.co <1%

92 Trabajos del estudiante
Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados <1%

93 Trabajos del estudiante
Universidad de Murcia <1%

94 Publicación
Vargas Espinoza, Fany. "Inteligencia emocional y aprendizaje significativo en los ... <1%

95 Internet
repositorio.uncp.edu.pe <1%

96 Publicación
"Cuidado Integral em Saúde: Perspectivas Interdisciplinares, Políticas Públicas e I... <1%

97 Trabajos del estudiante
Fundación Universitaria del Area Andina <1%

98 Trabajos del estudiante
Integración ABbL <1%

99 Internet
apirepositorio.unh.edu.pe <1%

100 Internet
noticia.educacionenred.pe <1%

101 Internet
renati.sunedu.gob.pe <1%

102 Trabajos del estudiante
D.A. de Economía <1%

103 Publicación
Huaraca Pacheco, Karen Beverly|Nagahata Castillo, Eduardo Juan Manuel|Romer... <1%

104 Trabajos del estudiante
Uniminuto Virtual <1%

105 Trabajos del estudiante
Universidad Andina del Cusco <1%

106 Internet
www.fund-cenit.org.ar <1%

Universidad Nacional de Moquegua

RESOLUCIÓN DE CONSEJO UNIVERSITARIO
N° 714-2026-CU

Moquegua, 14 de octubre de 2026

VISTOS:

Las Resoluciones de Consejo de Facultad N° 278, 279 y 280-2026-CF-FACCS-UNAM, de la Facultad de Ciencias Sociales; el Informe Técnico N° D0164-2026-UNAM-SG-GT, emitido por la Especialista Administrativo II de Grados y Títulos; el Informe N° D0553-2026-UNAM-R-SG, emitido por el Secretario General de la UNAM; el Proveído N° 5319-2026-R, emitido por el señor Rector; el Acuerdo del Pleno del Consejo Universitario de Sesión Extraordinaria N° 40-2026-SE-CU-UNAM, de fecha 14 de octubre de 2026; y,

CONSIDERANDO:

Que, conforme al 4.° párrafo del artículo 18 de la Constitución Política del Perú, dispone que cada universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico. Y el artículo 8 de la Ley Nº 30220-Ley Universitaria, establece que la referida autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con la Constitución y demás normativa aplicable. Concordante con el artículo 1 de la Ley Nº 31520, Ley que establece la autonomía y la institucionalidad de las universidades peruanas, así como la Ley N° 32141, Ley que modifica la Ley N° 30220-Ley Universitaria, a fin de fortalecer la institucionalidad de las universidades públicas licenciadas;

Que, el numeral 59.14 del artículo 59 de la Ley Nº 30220-Ley Universitaria, establece como una de las atribuciones del Consejo Universitario la de conocer y resolver todos los demás asuntos que no estén encomendados a otras autoridades universitarias, en concordancia con el numeral 28 del artículo 20 del Estatuto de la Universidad Nacional de Moquegua;

Que, el artículo 59 de la Ley Universitaria-Ley N° 30220, establece las atribuciones del Consejo Universitario, y específicamente el numeral 59.9 establece; Conferir los grados académicos y los títulos profesionales aprobados por las Facultades y Escuela de Posgrado, así como otorgar distinciones honoríficas y reconocer y revalidar los estudios, grados y títulos de universidades extranjeras, cuando la universidad está autorizada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. Concordante con el numeral 14, del artículo 20° del Estatuto de la Universidad Nacional de Moquegua;

Que, mediante las Resoluciones de Consejo de Facultad N° 278, 279 y 280-2026-CF-FACCS-UNAM, de fecha 07 de octubre de 2026, el Consejo de Facultad de Ciencias Sociales aprobó el otorgamiento del Título Profesional de Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social a favor de QUISPE CORDOVA NAYELY ROSELIN, LUNA BOBADILLA MARCO ALDAIR y CRUZ LLANOS MARGOT ZUDAIRE, bachilleres de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, quienes han cumplido con los requisitos académicos exigidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Moquegua;

Que, mediante Informe Técnico N° D0164-2026-UNAM-SG-GT de fecha 12 de octubre de 2026, e Informe N° D0553-2026-UNAM-R-SG de fecha 12 de octubre de 2026, el Secretario General de la UNAM remite al Rectorado los expedientes para el trámite de Título Profesional de Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social a favor de los bachilleres: QUISPE CORDOVA NAYELY ROSELIN, LUNA BOBADILLA MARCO ALDAIR y CRUZ LLANOS MARGOT ZUDAIRE, de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, quienes se encuentran aptos para la expedición del Título Profesional de Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social, al haber cumplido satisfactoriamente con los requisitos legales y reglamentarios, exigidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Moquegua; razón por la cual, el señor Secretario General eleva dichos expedientes para su tratamiento en Sesión Extraordinaria de Consejo Universitario de fecha 14 de octubre de 2026;

Que, el artículo 44° de la Ley N° 30220, Ley Universitaria señala que las universidades otorgan los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y los Títulos Profesionales que correspondan, a nombre de la Nación (...). Asimismo, la Ley N° 31803, modifica el artículo en mención adicionando; La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) determina los criterios, así como establece y supervisa el procedimiento administrativo para el reconocimiento de grados y títulos otorgados en el extranjero, en el marco de la normativa vigente;

Que, el numeral 45.2 del artículo 45° de la Ley Nº 30220, Ley Universitaria, precisa los requisitos mínimos para la obtención del título profesional, como son: el grado de Bachiller y la aprobación de una tesis o trabajo de suficiencia profesional. Asimismo, establece que el título profesional solo se puede obtener en la universidad en la cual se haya obtenido el grado de bachiller;

Domicilio Legal: Prolongación Av., Ancash S/N - Moquegua
RUC: 20449347448 - Teléfono: (053) 670168
Página Web: www.unam.edu.pe

RESOLUCIÓN DE CONSEJO UNIVERSITARIO
N° 714-2026-CU

Moquegua, 14 de octubre de 2026

Que, mediante Resolución de Comisión Organizadora N° 1153-2021-UNAM, se aprobó el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Moquegua, el cual fue modificado a través de las Resoluciones de Comisión Organizadora N° 410; 453 y 890-2022, N° 880-2023-UNAM y N° 081, 484-2024-UNAM el cual establece los requisitos y norma los procedimientos para la obtención de los grados académicos y títulos profesionales conferidos por esta Casa Superior de Estudios;

Que, bajo el amparo de los considerandos precedentes, el Pleno del Consejo Universitario en Sesión Extraordinaria N° 40-2026-SE-CU-UNAM, de fecha 14 de octubre de 2026, emitió el siguiente acuerdo, POR UNANIMIDAD: CONFERIR, a nombre de la Nación el Título Profesional de Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social por la modalidad de Tesis a los Bachilleres: QUISPE CORDOVA NAYELY ROSELIN, LUNA BOBADILLA MARCO ALDAIR y CRUZ LLANOS MARGOT ZUDAIRE, de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Moquegua;

En uso de las facultades y atribuciones conferidas por el Art. 18 de la Constitución Política del Perú, la Ley N° 30220-Ley Universitaria, y el Estatuto de la Universidad y lo acordado por el pleno del Consejo Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°: **CONFERIR A NOMBRE DE LA NACIÓN,** a los Bachilleres:

- **QUISPE CORDOVA NAYELY ROSELIN**
- **LUNA BOBADILLA MARCO ALDAIR**
- **CRUZ LLANOS MARGOT ZUDAIRE**

El **TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL,** por la modalidad de TESIS, de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Moquegua

ARTÍCULO 2°: **ENCARGAR,** al Secretario General de la UNAM, para que realice las acciones pertinentes relacionadas con la inscripción correspondiente en el Registro Nacional de Grados y Títulos de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU.

ARTÍCULO 3°: **DISPONER,** el cumplimiento de la presente Resolución a todas las dependencias de la Universidad Nacional de Moquegua.

ARTÍCULO 4°: **DISPONER** la publicación de la presente resolución en el Portal Institucional de la Universidad Nacional de Moquegua (www.unam.edu.pe).

REGÍSTRESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA SECRETARIA GENERAL

MTRO. JOSE LUIS PACHECO CACERES
SECRETARIO GENERAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA CONSEJO UNIVERSITARIO

DR. HUGO RUBEN MARCA MAQUERA
RECTOR
PRESIDENTE DEL CONSEJO UNIVERSITARIO

DISTRIBUCIÓN: VRA, VRI, FACCS, EPGPDS, GyT, DASA, OTI, *Interesados*, C.c. Arch.
SVR

Domicilio Legal: Prolongación Av., Ancash S/N - Moquegua
RUC: 20449347448 - Teléfono: (053) 670168
Página Web: www.unam.edu.pe