

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



El salario emocional en la retención de docentes de una institución de educación básica regular privada: un estudio con enfoque mixto en el caso de la institución MBGP en Lima Metropolitana

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Dumet Quevedo, Camila Shadia
Gordillo Cespedes, Naomi Regina***

Asesora:

Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Lima, 2025

La tesis:

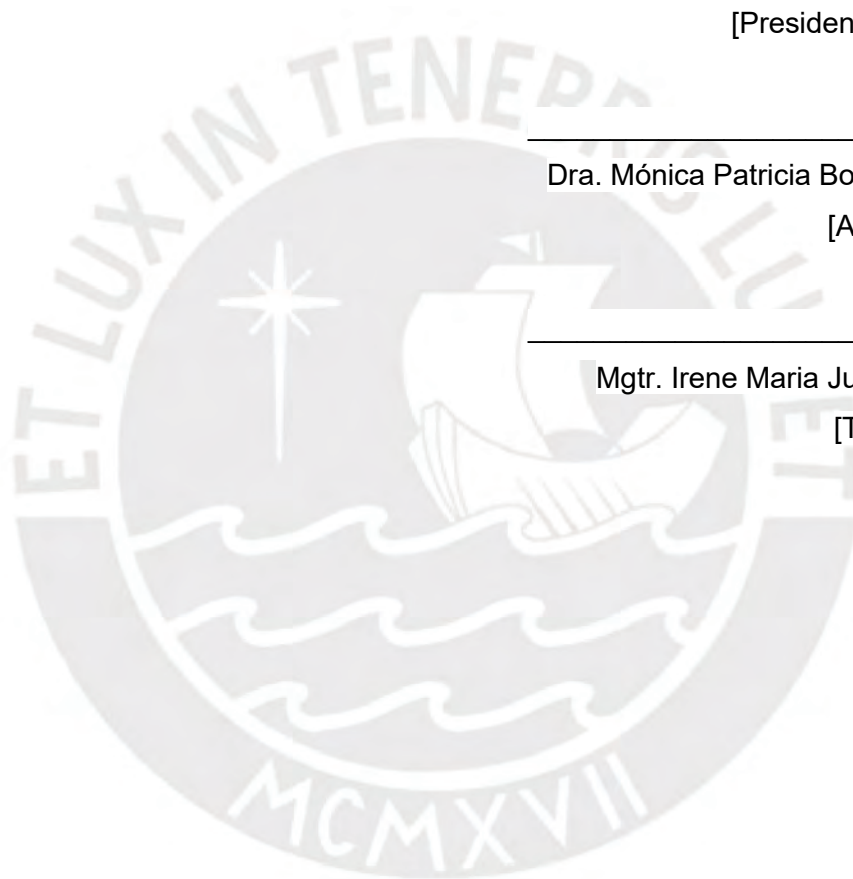
El salario emocional en la retención en la retención de docentes de una institución de educación básica regular privada: un estudio con enfoque mixto en el caso de la institución MBGP en Lima Metropolitana

ha sido aprobada por:

Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Presidente del Jurado]

Dra. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos
[Asesor Jurado]

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica
[Tercer Jurado]




INFORME DE SIMILITUD

Yo, Mónica Patricia Bonifaz Chirinos, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada *El salario emocional en la retención de docentes de una institución de educación básica regular privada: un estudio con enfoque mixto en el caso de la institución MBGP en Lima Metropolitana*, de las autoras Camila Dumet y Naomi Gordillo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15/09/2025 .
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 15 de setiembre de 2025

Apellidos y nombres: Mónica Bonifaz	
DNI: 07706739	Firma:
ORCID: orcid.org/0000-0003-4718-2721	

DEDICATORIA

A mis padres, por su apoyo incondicional y por ser mi mayor impulso para lograr mis metas; a mi tío, cuyo apoyo fue fundamental durante mi carrera universitaria; y a mis abuelos, por su amor constante que me ha acompañado siempre. También agradezco a mi familia, primas y amigos, por estar siempre a mi lado y por su apoyo en todo momento. A mi compañera de tesis, por su compromiso, trabajo en equipo y apoyo mutuo a lo largo de este proceso. Finalmente, dedico esta tesis tanto a ella como a mí, por el esfuerzo conjunto y el trabajo realizado.

Camila Shadia Dumet Quevedo

A mis papás, por su apoyo constante y por estar siempre conmigo en los momentos más difíciles, brindándome fuerza y amor incondicional. A mi hermano, por confiar siempre en mí y apoyarme sin importar las circunstancias. A mi abuela, por preocuparse por mí y estar siempre pendiente de mi bienestar. A mis perritas, Mia y Sasha, por su lealtad y compañía en cada amanecida, llenando de alegría incluso los días más agotadores. A mis amigos y familiares, por su compañía, palabras de ánimo y por recordarme que no estoy sola en este camino. Y a mi compañera de tesis, por ser mi aliada en este desafío y ayudarme a alcanzar esta meta.

Naomi Regina Gordillo Cespedes

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestra asesora, Mónica Bonifaz, por su valiosa guía, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso. Extendemos también nuestra gratitud a la Institución MBGP que nos permitió llevar a cabo este estudio, así como a los docentes que colaboraron desinteresadamente, brindando su tiempo y disposición. Finalmente, agradecemos a nuestras respectivas familias, amigos y a todas las personas que, de una u otra manera, nos acompañaron y contribuyeron significativamente en este camino.



RESUMEN

Esta investigación aborda la relación del salario emocional en la retención de docentes en la institución educativa MBGP, ubicada en Lima Metropolitana. A partir del análisis de los factores determinantes, se identificaron el Balance Vida- Trabajo y el Ambiente Laboral como los elementos clave que influyen en la decisión de los docentes de permanecer en la institución. Este estudio resalta cómo las prácticas que promueven un manejo adecuado del tiempo personal, junto con un entorno laboral positivo, son esenciales para la permanencia del personal docente.

La investigación, basada en entrevistas y encuestas aplicadas a los 53 docentes de la institución MBGP, permitió diagnosticar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en las condiciones laborales percibidas. Los hallazgos subrayan la importancia de implementar estrategias como pausas activas, actividades recreativas fuera del entorno escolar, y un calendario institucional digital que facilite la planificación y reduzca el estrés asociado a plazos ajustados. Además, se destacó la necesidad de reforzar el compañerismo y establecer sistemas de reconocimiento bimestral para valorar los logros individuales y colectivos del personal docente.

Estos resultados ofrecen una comprensión integral sobre la relación entre el salario emocional y la retención de docentes en la institución MBGP, proporcionando una base sólida para desarrollar estrategias que mejoren tanto el bienestar emocional como las condiciones laborales. Estas propuestas buscan promover la permanencia del personal docente en la institución.

Palabras clave: salario emocional, retención de talento, Balance Vida-Trabajo, Ambiente Laboral, educación básica privada.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Objeto y sujeto de estudio	5
3. Preguntas y objetivos de investigación	6
3.1. Pregunta general de investigación:	6
3.2. Preguntas específicas:	6
3.3. Objetivo principal:	6
3.4. Objetivos específicos:	6
4. Hipótesis de la investigación	7
5. Justificación	7
6. Alcance y limitaciones	9
CAPÍTULO 2: MARCO DE ANÁLISIS	10
1. Revisión de Literatura	10
2. Retención de talento	13
2.1. Definiciones	14
2.2. Modelos, dimensiones y métricas	15
3. Salario Emocional	17
3.1. Definiciones	17
3.2. Dimensiones del salario emocional	18
4. Relación entre el salario emocional y la retención de talento	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	25
1. Situación actual de la Educación Básica Regular en el Perú	25
2. Educación básica regular privada	26
3. Caso de estudio: Institución MBGP	28
3.1. Antecedentes de la Institución MBGP	29
3.2. Misión, visión y valores de la Institución MBGP	29
3.3. Situación actual de la Institución MBGP	30
3.4. Plana docente de la Institución MBGP	31
3.5. El problema de la rotación docente en la Institución MBGP	33
3.6. Las prácticas del salario emocional desarrolladas por MBGP	33

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	36
1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	36
1.1. Enfoque de la investigación.....	36
1.2. Alcance de la investigación.....	36
1.3. Diseño de la investigación.....	37
2. Población y muestra.....	37
3. Técnicas de recolección de datos.....	38
3.1. Encuesta.....	38
3.2. Entrevistas semiestructuradas.....	39
4. Técnica de análisis de información.....	40
5. Ética de la Investigación.....	41
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
1. Análisis cuantitativo.....	42
1.1. Validación de instrumento.....	42
1.2. Análisis descriptivo.....	44
1.3. Análisis estadístico.....	49
1.4. Análisis factorial confirmatorio.....	59
1.5. Modelo de ecuaciones estructurales (SEM).....	61
2. Análisis cualitativo.....	63
2.1 Entrevistas.....	63
3. Discusión de los hallazgos cuantitativos y cualitativos.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
1. Conclusiones.....	75
2. Recomendaciones.....	76
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS.....	89
ANEXO A. Operacionalización del modelo.....	89
ANEXO B. Cuestionario docente.....	92
ANEXO C. Validación de expertos.....	96
ANEXO D. Matriz de consistencia.....	98
ANEXO E. Guía de Entrevista.....	101

ANEXO F. Matriz de entrevistas	103
ANEXO G. Análisis bibliométrico	108



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias de retención: Elementos clave	11
Tabla 2: Definiciones del modelo de Gratton & Ghoshal (2003)	15
Tabla 3: Definiciones del modelo de Madero (2019)	16
Tabla 4: Dimensiones del salario emocional	20
Tabla 5: Definición de variables de estudio	23
Tabla 6: Distribución del personal de la Institución MBGP	31
Tabla 7: Cantidad de docentes por nivel formativo	32
Tabla 8: Prácticas de la Institución MBGP	34
Tabla 9. Estadísticas de fiabilidad basada en el alpha de cronbach	43
Tabla 10: Tabla cruzada entre género, edad y puesto de los docentes de la institución MBGP	44
Tabla 11: Tabla cruzada entre género, edad y tiempo de permanencia de los docentes de la institución MBGP	45
Tabla 12: Tabla cruzada entre género, puesto y tiempo de permanencia de los docentes de la institución MBGP	46
Tabla 13: Tabla cruzada entre género, condición parental y tiempo de permanencia de los docentes de la institución MBGP	47
Tabla 14: Tabla cruzada entre género, nivel en la institución y puesto de los docentes de la institución MBGP	48
Tabla 15: Tabla cruzada entre género, edad y modalidad de contrato de los docentes de la institución MBGP	49
Tabla 16: Estadísticos descriptivos del modelo	50
Tabla 17: Estadísticos descriptivos de los ítems de Sentido de pertenencia	52
Tabla 18: Estadísticos descriptivos de los ítems de Ambiente laboral	53
Tabla 19: Estadísticos descriptivos de los ítems de Flexibilidad de horario	54
Tabla 20: Estadísticos descriptivos de los ítems de Home office	56
Tabla 21: Estadísticos descriptivos de los ítems de Balance entre vida y trabajo	57

Tabla 22: Estadísticos descriptivos de Retención de talento	58
Tabla 23. Estadísticas de fiabilidad basada en el alpha de cronbach del nuevo modelo	59
Tabla 24. Medidas de ajuste	60
Tabla 25. Modelo de usuario versus modelo de referencia	61
Tabla 26. Modelo de ecuaciones estructurales	62



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo	22
Figura 2: Gestión privada	27
Figura 3: Organigrama Institucional	31
Figura 4: Diagrama de camino	61



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la relación entre el salario emocional y la retención de los docentes en la institución MBGP, una institución de educación básica regular privada ubicada en Lima Metropolitana. Para lograr este objetivo, se adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Se utilizaron encuestas y entrevistas semiestructuradas como herramientas de recolección de datos, los cuales fueron posteriormente analizados para identificar las prácticas que contribuyen al bienestar emocional del personal docente y su impacto en la permanencia en la institución.

El capítulo uno presenta el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos. Además, se incluye la justificación, el alcance y las limitaciones de la investigación, proporcionando una visión integral sobre la relevancia y viabilidad del estudio.

En el capítulo dos, se desarrolla el marco de análisis, que aborda la literatura existente sobre los conceptos de retención de talento, rotación, salario emocional y su influencia en la permanencia del personal. También se presentan modelos y dimensiones clave relacionados con el salario emocional, culminando con la propuesta de un modelo conceptual adaptado a esta investigación.

El capítulo tres describe el marco contextual, abordando el panorama de la educación básica en el Perú y las características particulares de la institución MBGP, proporcionando el contexto necesario para comprender la problemática planteada.

El capítulo cuatro detalla la estrategia metodológica utilizada, explicando el enfoque y diseño metodológico, la validación de los instrumentos y las técnicas aplicadas para la recolección y análisis de los datos.

El capítulo cinco presenta los hallazgos más relevantes, con un análisis cuantitativo y cualitativo. Los resultados incluyen un análisis estadístico de las variables relacionadas con el salario emocional y su vínculo con la retención docente, complementado por los insights obtenidos de las entrevistas.

Finalmente, se exponen las conclusiones del estudio y las recomendaciones dirigidas a la institución MBGP, con el objetivo de mejorar las condiciones laborales y fortalecer las estrategias de gestión del salario emocional para fomentar la permanencia de los docentes.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación pretende estudiar las prácticas vinculadas con el salario emocional que están implementadas por una institución de educación básica regular privada, específicamente en el contexto de la institución MBGP, en relación con las intenciones de permanencia de sus docentes. De este modo, en la primera sección se desarrolla el planteamiento del problema del caso. La segunda sección contiene una explicación del objeto de estudio. Posteriormente, en la tercera sección, se exponen las preguntas de investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos de la misma. Por último, en la última sección, se presenta la justificación, el alcance y las limitaciones de la presente investigación.

1. Planteamiento del problema

La rotación laboral en el Perú ha sido relativamente alta en los últimos años. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), la rotación laboral del sector formal privado en el Perú ha aumentado del 7,1% en el 2021 al 8,7% en el 2022. Estos números están influenciados por una serie de factores, como un ambiente de trabajo poco saludable, la falta de estabilidad laboral, el exceso de responsabilidades, salarios bajos, y la falta de oportunidades de carrera y desarrollo. Asimismo, la pandemia del COVID-19 ha afectado la tasa de rotación laboral en el Perú, ya que muchas empresas y organizaciones tuvieron que reducir su personal debido a la disminución de la actividad económica. Posteriormente, con la declaración del fin de la pandemia y la reactivación económica que le siguió, muchas empresas y organizaciones se vieron en la necesidad de reclutar nuevamente personal y optar por nuevas formas de retención de talento.

En este contexto, a lo largo de las últimas décadas, se ha experimentado una serie de transformaciones que han revolucionado el enfoque de la gestión humana en una variedad de sectores. Más aún en los últimos años, la pandemia del COVID-19 no solo cambió nuestras vidas de manera drástica, sino que también desencadenó una aceleración inesperada en la transformación digital dentro de las organizaciones. La necesidad de adaptarse a un mundo repentinamente virtual y distante se convirtió en un desafío apremiante para las organizaciones, instituciones educativas y la sociedad en general.

Cortez-Silva et al. (2021), sostienen que uno de los cambios más significativos se dio en el sector educativo, ya que fue uno de los sectores que no pudo parar, por lo que se tuvo que continuar con la educación a distancia. Esta nueva modalidad llevó a que los docentes tuvieran que adaptarse a nuevas plataformas, modificar su metodología de

enseñanza y además, contar con capacitaciones constantes. Todo ello, generó en los docentes una sobrecarga de trabajo. De manera similar, para Lizana y Vega-Fernandez (2021), el teletrabajo en el contexto de la COVID-19 representó un aumento significativo respecto a los trastornos de salud mental asociados a factores de riesgo para los docentes, como la alta carga laboral, las largas jornadas laborales, las excesivas tareas, y la percepción de tener que estar disponible en todo momento. En línea con lo antes señalado, Cortez-Silva et al. (2021), reportan que durante la pandemia del COVID-19 en el Perú, los docentes experimentaron el síndrome de burnout debido a una serie de factores, como la sobrecarga laboral, el estrés prolongado, la falta de recursos y apoyo, y la incertidumbre generada por la pandemia. Sumando a ello, el confinamiento, la transición del aprendizaje en línea, la falta de satisfacción laboral y la percepción de una disminución de logro en el trabajo.

Por otra parte, Vargas & Oros (2021) señalan que el estrés en los docentes durante la pandemia puede ser causado por una variedad de factores, como la transición repentina a la educación no presencial, la falta de capacitación y recursos adecuados para la educación en línea, la sobrecarga de trabajo debido a la necesidad de adaptar los planes de estudio y las actividades de enseñanza, la falta de interacción social y apoyo emocional, la preocupación por la salud y seguridad de los estudiantes y sus propias familias, y la incertidumbre sobre el futuro de la educación. Estos factores pueden contribuir a la percepción de amenaza y estrés en los docentes, lo que puede tener efectos negativos en su bienestar psicológico y físico. De este modo, es probable que estos efectos negativos conduzcan al abandono de sus puestos, generando así un aumento en la rotación laboral.

Por todo ello, es esencial comprender la importancia de abordar el bienestar integral de los docentes, que incluyen aspectos emocionales, laborales y económicos, estos pueden estar estrechamente relacionados con la estabilidad salarial, la gestión del estrés y el bienestar emocional. Considerando lo destacado por Salvador-Moreno et al. (2021), la pandemia de COVID-19 tuvo un gran impacto en la salud mental de las personas, incluidos los trabajadores. Por lo cual señalan que, para abordar las afectaciones psicológicas en el ámbito laboral durante la pandemia, la implementación del salario emocional puede tener un impacto positivo en los trabajadores, ya que puede ser una herramienta útil que los ayude a lidiar con el estrés, así como hacerlos sentir valorados, apoyados y mejorar tanto su rendimiento laboral como su bienestar emocional.

Para fines de esta investigación, se define el salario emocional, como una forma de compensación no económica compuesto por beneficios y compensaciones que complementan el salario monetario, con el objetivo de que los empleados se sientan a gusto,

comprometidos y alineados en sus centros laborales generando mayor productividad en su fuerza laboral (Terán, 2017; Gil, et al., 2019; Torres y Gutiérrez, 2023). Por otro lado, se define la retención, como las prácticas que la organización puede implementar para asegurar la continuidad de los empleados con habilidades y rendimientos destacados dentro de su organización. Para ello, deben lograr preservar sus habilidades laborales y al mismo tiempo tenerlos motivados para lograr mantenerlos comprometidos y así, generar un valor agregado, garantizar el éxito y competitividad laboral de la organización. (Gonzales, 2009; Prieto, 2013; Mitta y Davila, 2015; International Institute for Management Development, 2019).

Asimismo, en esta investigación es importante establecer una definición clara de la rotación. Ronfeldt et al. (2013) argumentan que la rotación de docentes presenta consecuencias negativas en cuanto a la calidad de la educación que se brinda a los estudiantes, debido a que se interrumpe la continuidad de enseñanza y a su vez, afecta tanto la relación entre docentes y estudiantes como la de los docentes con la institución. Del mismo modo, Melo (2018), tras realizar un análisis en cuanto a la rotación de docentes, concluyó que algunas de las razones por las que se da la rotación del personal son la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional, la ausencia de reconocimiento, la baja remuneración, la falta de motivación y un ambiente laboral poco saludable.

El marco de este estudio se centra en analizar la relación entre el salario emocional y la retención de los docentes de la institución MBGP, una institución educativa privada en Lima, Perú. Para comprender la relevancia de este enfoque, es importante explorar los factores que componen el salario emocional y cómo estos inciden en la retención de los docentes.

Dada la importancia del personal docente en el ámbito educativo, las instituciones deben tomar medidas para garantizar su bienestar y retención. En ese sentido, es importante aplicar herramientas efectivas que aborden el bienestar emocional de los docentes y, a su vez, contribuyan a su retención en la institución. De este modo, el salario emocional puede ser una buena alternativa para mejorar el bienestar emocional de los docentes, fomentar su compromiso y lealtad hacia la institución, y mejorar su productividad y desempeño. Esta estrategia no solo contribuye a reducir la tasa de rotación, sino que también permite mejorar la calidad educativa y el bienestar de quienes la hacen posible.

Resulta relevante destacar que, a pesar de la falta de datos oficiales sobre la rotación de docentes en instituciones de educación básica regular privada en Lima, Perú, se

realizó una investigación pertinente para nuestro estudio. Esta investigación revela que la Institución MBGP experimentó un índice alto de rotación docente en el año 2022, alcanzando el 26.5%. Además, en solamente el primer trimestre del 2023 presentaron un índice de rotación del 15.6%. Asimismo, durante las conversaciones realizadas con los representantes de la institución, surgió la posibilidad de que algunas de las prácticas que realizan pueden estar asociadas al salario emocional. Sin embargo, es necesario identificar cuáles y mejorarlas para una comprensión más completa.

Por último, esta investigación pretende levantar información al respecto y a su vez, identificar la relación entre las prácticas intuitivas que la Institución MBGP lleva a cabo, las cuales pueden ser consideradas como salario emocional, y provocar la retención de los docentes de la Institución MBGP.

2. Objeto y sujeto de estudio

De acuerdo con Zapata (2019) el salario emocional ha demostrado ser efectivo tanto en organizaciones extranjeras como peruanas. Conforme a su investigación, actualmente se ha ido implementando esta práctica poco a poco en el Perú, especialmente en grandes organizaciones, consiguiendo resultados satisfactorios. Puesto que, considera que el salario emocional puede marcar una diferencia significativa respecto a la atracción y retención de talento. Asimismo, Bosch et al. (2019) mencionan que el salario emocional se está convirtiendo en un gran aliado para las organizaciones, ya que puede generar un impacto positivo en la productividad, la eficiencia y la motivación de los empleados.

El objeto principal del estudio, es analizar la relación entre las dimensiones del salario emocional y la retención de los docentes de la Institución MBGP. Esto permitirá llevar a cabo un análisis donde se evalúe la percepción que tienen los docentes de la Institución MBGP respecto al salario emocional que experimentan y cómo esa percepción se relaciona con su intención de permanencia en la institución.

En cuanto al sujeto de estudio, se trabaja con docentes de una institución de educación básica regular privada ubicada en el distrito de Santiago de Surco. Optamos por este grupo, ya que, muchos docentes aspiran a sentirse valorados mediante incentivos monetarios y no monetarios en su lugar de trabajo, contar con un buen ambiente laboral, disfrutar de un equilibrio vida - trabajo, y a que la institución se preocupe y apoye en su desarrollo personal y crecimiento profesional, entre otros. Siendo algunos de estos factores importantes para la ejecución de nuestra investigación.

3. Preguntas y objetivos de investigación

3.1. Pregunta general de investigación:

¿Cuál es la relación entre las dimensiones del salario emocional y la retención de los docentes de la Institución MBGP?

3.2. Preguntas específicas:

- ¿Existe una relación entre el sentido de pertenencia y la retención de los docentes de la institución MBGP?
- ¿Existe una relación entre el ambiente laboral y la retención de los docentes de la institución MBGP?
- ¿Existe una relación entre la flexibilidad horaria y la retención de los docentes de la institución MBGP?
- ¿Existe una relación entre el home office y la retención de los docentes de la institución MBGP?
- ¿Existe una relación entre el balance vida-trabajo y la retención de los docentes de la institución MBGP?
- ¿Cuál sería la propuesta más efectiva de gestión y retención de talento para la Institución MBGP, considerando los resultados obtenidos respecto al salario emocional?

3.3. Objetivo principal:

Con la finalidad de mejorar las prácticas laborales de la institución MBGP, el objetivo principal de la presente tesis es analizar la relación entre las dimensiones del salario emocional y la retención de los docentes de la Institución MBGP

3.4. Objetivos específicos:

- Determinar si existe una relación entre el sentido de pertenencia y la retención de los docentes de la institución MBGP
- Determinar si existe una relación entre el ambiente laboral y la retención de los docentes de la institución MBGP
- Determinar si existe una relación entre la flexibilidad horaria y la retención de los docentes de la institución MBGP

- Determinar si existe una relación entre el home office y la retención de los docentes de la institución MBGP
- Determinar si existe una relación entre el balance vida-trabajo y la retención de los docentes de la institución MBGP
- Realizar una propuesta de gestión de salario emocional para la Institución MBGP basada en los hallazgos obtenidos respecto al uso del salario emocional como factor de retención

4. Hipótesis de la investigación

La construcción de las hipótesis se formula tomando como base el problema y el modelo de investigación seleccionado. De esta forma, se lleva a cabo un análisis utilizando técnicas de recolección de datos que se evalúan por medios cualitativos y cuantitativos, con la finalidad de determinar la validez de las hipótesis planteadas al obtener su aceptación o desaprobación. Se plantean variables independientes y dependientes, la variable dependiente es la retención de talento y la variable independiente se basa en las dimensiones del salario emocional. Por la cual, se plantearon las siguientes hipótesis:

H01: El sentido de pertenencia, está positivamente relacionado con la retención de los docentes en la Institución MBGP.

H02: El ambiente laboral, está positivamente relacionado con la retención de los docentes en la Institución MBGP.

H03: La flexibilidad de horario, está positivamente con la retención de los docentes en la Institución MBGP.

H04: El home office, está positivamente relacionado con la retención de los docentes la Institución MBGP.

H05: El balance entre vida y trabajo, está positivamente relacionado con la retención de los docentes en la Institución MBGP.

5. Justificación

La presente investigación resulta relevante, dado que hoy en día la retención de talento se ha convertido en un desafío al que se enfrentan diversas organizaciones e instituciones. La coyuntura de la pandemia ha traído consigo cambios significativos en la forma en que se trabaja y en la gestión de recursos humanos. Estos cambios han requerido que las organizaciones se adapten a nuevas formas de operar y administrar su fuerza

laboral. Por esta razón, tanto en otros países como en el Perú, cada vez más organizaciones están comenzando a poner en práctica el salario emocional como una forma de retener a su personal y mejorar su satisfacción laboral.

Sin embargo, en lo que respecta a las instituciones educativas, es posible que este enfoque aún no esté completamente arraigado o se esté aplicando de manera inconsciente, como en el caso de la Institución MBGP. Esto adquiere importancia debido a que la mayoría de las investigaciones sobre la retención de talento, se centra en las estrategias utilizadas por organizaciones e instituciones privadas. En el caso de las instituciones educativas, no se le ha dado el mismo nivel de atención profesional a este aspecto, y a menudo se aborda de forma más informal o intuitiva.

En este sentido, el reporte de World Economic Forum (2022) señala que la educación es un pilar clave en la sociedad, por lo que hay una necesidad crucial de mejorar la calidad de la gestión de los beneficios que los colegios pueden brindar a los docentes, para que puedan desarrollar sus labores en condiciones más saludables y estables, y reducir la rotación, garantizando así la continuidad en la formación de los estudiantes sin que estos se vean perjudicados en su proceso educativo. Por lo tanto, se considera que la gestión de recursos es un elemento clave para que tanto la institución y su personal docente, se encuentren en una posición óptima para alcanzar sus objetivos y cumplir con éxito su misión educativa.

Por todo ello, se puede demostrar que este estudio se justifica de manera práctica al brindar información relevante respecto a la percepción que tienen los docentes en la Institución MBGP en relación al salario emocional. Asimismo, la Institución MBGP está genuinamente interesada en comprender cómo sus docentes perciben el concepto de salario emocional y si este es un factor importante para su permanencia dentro de la institución educativa.

De esta manera, la justificación de este estudio radica en su potencial para mejorar el alcance de la comprensión y relevancia del salario emocional específicamente en la Institución MBGP, con la intención de fomentar la retención efectiva de su talento a través del salario emocional. Finalmente, los resultados de la investigación pueden motivar a otras instituciones educativas a implementar el salario emocional como estrategia de retención y de este modo, solucionar un problema recurrente en el sector educativo.

6. Alcance y limitaciones

El estudio en cuestión no es representativo estadísticamente, lo que significa que sus hallazgos no se pueden generalizar a todas las instituciones de educación básica regular privada, menos aún a todos los docentes del país. Es importante tener en cuenta que este estudio es muy específico y puntual, y solo puede ser considerado como un caso de estudio. Debido a que es un caso que se centra en una institución privada de tamaño mediano ubicada en una zona de Lima Metropolitana con alta movilidad.

En ese sentido, la investigación se centra exclusivamente en los docentes que laboran en la Institución MBGP. Pese a que la institución cuenta con una población reducida, es importante considerar que ciertas características y situaciones pueden ser compartidas por otras instituciones educativas similares. Asimismo, la falta de información respecto a los porcentajes de rotación en las instituciones de educación básica regular privada dificulta determinar si la Institución MBGP se encuentra en línea con el promedio de rotación en este tipo de instituciones. Sin embargo, a pesar de que no hay cifras estadísticas que indiquen que la rotación sea un problema en nuestro caso de estudio, ello no impedirá la realización de la presente investigación.

Cabe mencionar que, a pesar de que los hallazgos no pueden extrapolarse, estos permiten identificar ciertas prácticas que pueden ser usadas o adoptadas por otras instituciones educativas que se comporten de manera similar a la Institución MBGP. Además, de que enriquecerá el entendimiento del salario emocional en otras instituciones educativas.

CAPÍTULO 2: MARCO DE ANÁLISIS

El presente capítulo se encuentra dividido en cuatro partes. En la primera parte, se detalla la revisión de la literatura del presente trabajo de investigación en relación a la rotación, retención y estrategias para la retención. En la segunda parte, se mencionan distintas definiciones, modelos y dimensiones de la retención de talento. La tercera parte, aborda diversos conceptos, beneficios y dimensiones relacionadas con el salario emocional. Por último, en la cuarta parte, se propone el modelo de análisis de la relación entre el salario emocional y la retención de talento para el presente estudio.

1. Revisión de Literatura

En la actualidad, la rotación es un problema creciente y desafiante que afecta a muchas organizaciones. De acuerdo con Cabrera et al. (2011) mencionan que la rotación laboral es definida como el retiro voluntario e involuntario de los empleados de forma permanente de su centro laboral. Por otra parte, Swarnalatha & Prassana (2014) identifican una tipología de rotación que se distingue entre voluntaria e involuntaria. La primera, está motivada por decisiones personales y la segunda, es causada por despidos o por un bajo rendimiento del empleado en la organización. Asimismo, estos autores resaltan que la rotación de personal no calificado, es generalmente más fácil de reemplazar sin que la empresa sufra alguna baja significativa en cuanto al desempeño. Mientras que la rotación del personal calificado es la que representa un mayor desafío al momento de buscar un reemplazo, debido a la necesidad de encontrar individuos con habilidades y experiencia específicas que puedan mantener el nivel de excelencia requerido para el puesto.

Bajo esta misma premisa, Zulu et al. (2017) señalan que la rotación voluntaria puede estar influenciada por diversos factores como salarios poco competitivos, condiciones laborales desfavorables y un entorno organizacional negativo. De igual modo, Hernández et al. (2013) resaltan que una de las principales razones de la insatisfacción laboral entre los colaboradores es la deficiencia en la calidad de sus condiciones laborales. Además, los autores señalan que otro factor que impulsa la rotación es la escasa inversión en la formación y crecimiento profesional del personal, lo que limita su sentido de pertenencia en la institución.

Por ello, para Prieto (2013), la pérdida de un talento clave puede ser perjudicial para una organización. De este modo, menciona que, en la actualidad, las empresas están reconsiderando la gestión de recursos humanos, centrándose en la retención y motivación

de sus empleados, ya que el conocimiento que poseen es valioso y difícil de reemplazar. Para ello, distintas organizaciones implementan diversas estrategias para retenerlos, como inversiones en beneficios sociales, revisiones salariales y planes de carrera. De igual modo, menciona que la retención de talento se presenta como una estrategia empresarial crucial que debe estar presente desde el reclutamiento hasta la alineación de objetivos personales con los de la organización.

La literatura reporta múltiples estudios en relación a estrategias para evitar la rotación. Esta señala que en el entorno laboral, retener talento es esencial para el éxito de cualquier organización, con el objetivo de combatir la rotación no deseada de los empleados. Con fines de sistematización, en la Tabla 1, se presentan un conjunto de estudios sobre estrategias diseñadas para atraer, comprometer y retener a los empleados clave, garantizando así un equipo sólido y comprometido con los objetivos y valores de la organización para contribuir en el fortalecimiento de su estabilidad y éxito en el mercado laboral.

Tabla 1: Estrategias de retención: Elementos clave

Elementos	Autor (es)	Resultados claves
Compromiso	Cohen & Hudecek (1993) Lockwood (2006)	Se observó que la asociación negativa entre el compromiso organizacional y la rotación laboral era más pronunciada en ocupaciones de mayor prestigio en comparación con aquellas de menor prestigio. Los empleados más comprometidos superan en un 20% el rendimiento de sus pares, y tienen un 87% menor probabilidad de renunciar.
EE	Devi (2009)	Establecer una organización que atraiga, retenga y fomente una lealtad duradera entre los empleados más talentosos es fundamental para el éxito en la economía globalizada moderna.
Satisfacción laboral	Reed et al. (1994) Lee (2000) Ghiselli et al. (2001, p. 36)	La insatisfacción en el trabajo y la falta de compromiso con la organización pueden motivar a los empleados a buscar otras oportunidades laborales La necesidad de desafíos y logros, junto con los elementos que conforman la satisfacción laboral, desempeñan un papel importante en el momento que influyen en las intenciones de rotación entre los profesionales de TI. Los autores investigaron el papel que tiene la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en las decisiones de rotación, y encontraron que “los gerentes que experimentaban mayor satisfacción con los aspectos intrínsecos de sus trabajos, se sentían más satisfechos con su vida, especialmente al ser mayores de edad,

		mostraban menores probabilidades de abandonar su posición de manera inminente”.
--	--	---

Tabla 1: Estrategias de retención: Elementos clave (Continuación)

Elementos	Autor (es)	Resultados claves
Compensación	Willis (2000, p. 20) Griffeth et al. (2000)	La remuneración es “el aspecto más crítico en lo que respecta a la atracción y retención de talento”. Los empleados con alto rendimiento renuncian cuando no se les recompensa adecuadamente.
Asignaciones desafiantes	Idaszak & Drasgow (1987)	Los empleados a los que se les asigna tareas más desafiantes, emocionantes e interesantes tienden a estar más involucrados y satisfechos con su trabajo y, a su vez, más comprometidos con su organización y menos propensos a renunciar.
Formación y desarrollo	Rice et al. (1991) Arnold (2005)	Brindar capacitaciones a los empleados con el fin de mantenerlos actualizados con sus responsabilidades laborales y facilitarles la adquisición de nuevas habilidades puede utilizarse para incrementar la satisfacción de los empleados con la organización. Las capacitaciones efectivas y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo se identifican como factores que contribuyen a mejorar la retención de empleados.
Ambiente laboral	Labov (1997) Zuber (2001)	Las organizaciones que establecen sistemas de comunicación más sólidos experimentan una menor tasa de rotación de personal. Los empleados tienen mayor probabilidad de permanecer en la organización cuando el ambiente laboral es predecible y viceversa.
Equilibrio vida - trabajo	Wang & Walumbwa (2007)	Los autores han estudiado el impacto que tienen los programas orientados a la familia en la retirada laboral.
Estrés laboral	Rowley & Purcell (2001)	Los autores resaltan que el estrés y el desgaste laboral repercuten en las intenciones de los empleados de abandonar una organización.
Cultura organizacional	Kerr & Slocum (1987) Sheridan (1992)	Descubrieron una relación entre la variación en la tasa de retención de empleados y los valores culturales presentes en la organización. Las percepciones en relación a la cultura organizacional (CO) impactan en la tasa de rotación de empleados.

Tabla 1: Estrategias de retención: Elementos clave (Continuación)

Elementos	Autor (es)	Resultados claves
Propuesta de Valor del Empleado	Ober (2016) Review & Backhaus (2016)	La propuesta de valor del empleado (EVP) se describe como un conjunto de atributos que se valoran tanto dentro como fuera de la organización. Estos atributos son los que influyen en la decisión de los empleados de aceptar un nuevo empleo o de permanecer en su trabajo actual. La EVP representa lo que los posibles empleados recibirán a cambio de su trabajo realizado en una organización.
Marca Empleadora	Meier (2006) Mandhaya y Shah (2010)	Puede servir como un punto de referencia para coordinar todas las actividades internas de la organización que son relevantes, como el reclutamiento, la selección, retención y desarrollo de los empleados. La clave para que una organización logre una marca empleadora exitosa es demostrar a sus empleados que son verdaderamente su recurso máspreciado. La marca empleadora busca crear una imagen atractiva hacia el público externo con el fin de atraer talento, y en su aplicación dentro de la organización tiene como propósito comprometer dicho talento.
Salario Emocional	Andrade (2018) Torres y Gutiérrez (2023)	El salario emocional es esencial en el paquete retributivo de las organizaciones, abarcando aspectos como las relaciones humanas, la comunicación efectiva y la motivación laboral. Su objetivo principal es garantizar el bienestar y la satisfacción de los empleados, influyendo en su experiencia laboral y su conexión con la organización. Son compensaciones otorgadas por medio de beneficios no económicos que buscan mejorar la calidad de vida y el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados. Además, puede aumentar la atraktividad de las organizaciones en el mercado laboral.

Adaptado de Ghosh, et al (2013), Ober (2016), Review & Backhaus (2016), Meier (2006), Mandhaya & Shah (2010), Andrade (2018), y Torres y Gutiérrez (2023)

A partir de esta revisión de la literatura correspondiente, el presente trabajo ha identificado que el salario emocional es un factor clave en la retención de talento. Esta estrategia será el foco central de la presente investigación, donde se explora en detalle su implementación y efectividad en el caso de estudio: MBGP.

2. Retención de talento

En la presente sección, se estudia la variable retención de talento. Por ello, se presentan distintas definiciones de retención de talento, los modelos y las dimensiones para poder medirla.

2.1. Definiciones

En la actualidad, la retención de talento se ha convertido en una de las principales preocupaciones de las organizaciones debido a que nos encontramos en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, las organizaciones e instituciones necesitan contar con los mejores profesionales para poder alcanzar sus objetivos y mantenerse en la cima del mercado.

Gonzales (2009) define la retención como el conjunto de estrategias de gestión del talento orientadas a mantener dentro de la organización a los colaboradores más valiosos dentro de la organización. Asimismo, Prieto (2013) define la retención como el proceso de preservar las habilidades laborales de los empleados al mismo tiempo que se fomenta su motivación para lograr su bienestar emocional y mantenerlos comprometidos, ofreciéndoles incentivos con el objetivo de asegurar su continuidad en la organización. De igual forma, el autor hace énfasis en la importancia de la retención de talento en las instituciones, ya que permite que los equipos de trabajo sean efectivos, unificados y por ende, se fidelizan a los talentos. Todo ello, conlleva a que la organización sea vista como un lugar atractivo para trabajar.

De igual modo, Mitta y Davila (2015) sostienen que el objetivo de la retención de talento es evitar la pérdida de colaboradores valiosos, sobresalientes y con conocimientos críticos para la organización, garantizando la competitividad de esta y su éxito en el mercado laboral. Asimismo, Flores y Gómez (2018) mencionan que, cuando los colaboradores perciben que la organización se preocupa por su bienestar como por el de sus compañeros, es más probable que desarrollen un vínculo sólido con la institución. Esta percepción favorece tanto el compromiso laboral como el fortalecimiento de habilidades en un entorno de trabajo colaborativo.

Por último, el International Institute for Management Development (2019) afirma que la retención de talento implica conservar a los empleados con habilidades y rendimiento destacados, siguiendo planes medibles y preestablecidos que se basan en competencias tanto técnicas duras como blandas. Resaltando la importancia de dichas competencias, ya que les capacitan para generar un valor agregado hacia la empresa y sus objetivos.

A partir de estas definiciones de retención de talento, para la presente investigación se utiliza la siguiente definición: La retención de talento incluye las prácticas que la organización puede implementar para asegurar la continuidad de los empleados con

habilidades y rendimientos destacados dentro de su organización. Para ello, deben lograr preservar sus habilidades laborales y al mismo tiempo tenerlos motivados para lograr mantenerlos comprometidos y así, generar un valor agregado, garantizar el éxito y competitividad laboral de la organización. (Gonzales, 2009; Prieto, 2013; Mitta y Davila, 2015; IIMD, 2019)

2.2. Modelos, dimensiones y métricas

Los modelos que se presentan a continuación no se abordan con la intención de aplicarlos directamente, sino que se destacan por su relevancia para lograr una retención exitosa de los empleados en las organizaciones. Estos modelos pueden representar factores esenciales que las organizaciones deben considerar si buscan retener su talento de forma efectiva.

De acuerdo con Gratton & Ghoshal (2003), los empleados pasaron de ser solo un activo a convertirse en un inversor móvil en la organización. De este modo, sostienen que los empleados desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, y destacan que los elementos clave para medir la retención se centran en el capital intelectual, capital social y capital afectivo (Ver tabla 2).

Tabla 2: Definiciones del modelo de Gratton & Ghoshal (2003)

Variables del modelo	Definiciones
Capital Intelectual	Abarca los conocimientos, habilidades, experiencias, y la capacidad de aprender de un individuo.
Capital Social	Son las conexiones personales y profesionales que establecen los empleados, y que les permiten acceder a recursos a través de la confianza y sociabilidad
Capital Afectivo	Es la capacidad de las personas para transformar su conocimiento y relaciones en acciones efectivas, basándose en la autoconfianza, autoestima e integridad personal

Adaptado de Gratton & Ghoshal (2003)

Por otra parte, es pertinente mencionar el modelo de retención de Madero (2019), el cual destaca las dimensiones de eficiencia productiva, pertenencia, ambiente social y núcleo personal (Ver tabla 3).

Tabla 3: Definiciones del modelo de Madero (2019)

Variabes del modelo	Definiciones
Eficiencia Productiva	Son las condiciones que hacen que se mejore el desempeño laboral de los empleados, como prestaciones, horarios flexibles, beneficios atractivos, salarios competitivos y tecnología. Estas condiciones pueden hacer que los empleados sean más productivos y eficaces al realizar su trabajo.
Pertenencia	Son las características de una organización que influyen en la decisión de su personal de permanecer en ella, como su prestigio, alineación con la misión y visión, planes de crecimiento, imagen en la sociedad y responsabilidad social.
Ambiente Social	Es el entorno laboral, incluyendo las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la colaboración, y las redes de contacto en el ámbito laboral.
Núcleo Personal	Son las características que promueven el desarrollo y estabilidad profesional del empleado, como las oportunidades de crecimiento, el desarrollo de habilidades, el reconocimiento y el balance vida trabajo

Adaptado de Madero (2019), Madero (2009), Madero et al (2016), Madero y De la Garza (2007).

Para Ghosh et al. (2013), la mejor manera de observar la intención de los empleados de permanecer o abandonar una organización son: el compromiso afectivo, el compromiso normativo y la claridad de los objetivos. El compromiso afectivo se refiere al apego personal de un empleado y su identificación con la organización (Meyer y Allen, 1997). Mientras que el compromiso normativo se considera como la obligación moral que los empleados desarrollan después de que la organización invirtiera en ellos. Por último, la claridad de objetivos organizativos es esencial, ya que permite a los empleados comprender tanto los objetivos de la organización como su papel dentro de ella. Esto, a su vez, fortalece el compromiso y la identificación de los empleados con la organización. En este contexto, según Ghosh et al. (2013), los empleados que muestran un alto nivel de compromiso afectivo y normativo con su organización tienen menores intenciones de marcharse.

Por último, Martínez plantea medir la retención mediante las siguientes afirmaciones: "1.-Me siento aceptado en mi empleo actual, 2.-La administración superior me invita a expresar mis ideas, 3.-Toma en cuenta mis sugerencias, 4.-Me tratan en forma equitativa, 5.-Mis opiniones son valoradas, 6.-Me gusta venir a trabajar todos los días, y 7.-Me veo trabajando en mi lugar por muchos años más" (2023, p.53).

Después de haber explorado diversos modelos y métodos que proporcionan una perspectiva valiosa sobre cómo las organizaciones pueden retener su talento, se ha determinado que, para la presente investigación, es oportuno utilizar una de las afirmaciones propuestas por Martínez (2023) como medidor de retención. Esta elección ayudará a profundizar en la comprensión de la retención de talento en el contexto de nuestro caso estudio, especialmente en el papel del salario emocional en la retención del personal docente en la institución MBGP.

3. Salario Emocional

En la presente sección, se estudia la variable salario emocional. Por ello, se presentan distintas definiciones de salario emocional, beneficios y dimensiones para poder medirlo.

3.1. Definiciones

Con el pasar de los años, el concepto de salario emocional ha evolucionado y se han implementado nuevas definiciones que han ampliado su significado y han llevado a un mayor uso del término. Para comenzar, según Aranda et al. (2018) el salario emocional es un elemento clave en cualquier modelo de gestión que busque promover la salud y el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados. Asimismo, Terán (2017) menciona que este tipo de salario se compone por beneficios y compensaciones no monetarias que reciben los empleados, los cuales fortalecen su bienestar y potencian su desempeño dentro de la organización.

Por otro lado, Andrade (2018) menciona que el salario emocional constituye una dimensión esencial en el paquete retributivo ofrecido por las organizaciones a sus empleados. Dicha dimensión va más allá de lo meramente económico, abarcando elementos como las relaciones humanas, la comunicación efectiva y la motivación laboral. De igual modo, menciona que su objetivo primordial es asegurar el bienestar y la satisfacción de los empleados, al atender aspectos intangibles que influyen en su experiencia laboral y en su conexión con la empresa. En este contexto, el salario emocional se destaca como un factor diferenciador, ya que introduce una diversidad de beneficios intangibles que contribuyen a la satisfacción y el bienestar de los empleados, aumentando así su compromiso, mejorando la productividad y reduciendo la rotación de su personal. Además, fomenta la construcción de relaciones sólidas y la generación de vínculos afectivos entre los colaboradores (Osorio, 2016).

Desde otra perspectiva Gil et al. (2019), mencionan que el salario emocional es una forma de compensación no económica que complementa el salario monetario y a su vez, se enfoca en satisfacer las necesidades de los empleados para que se sientan a gusto, comprometidos y alineados en sus centros laborales generando mayor productividad en su fuerza laboral. Alarcón et al. (2022), sostienen que el salario emocional es una propuesta integral que genera beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que estas últimas contarán con una fuerza laboral más motivada y capacitada para lograr un mejor desempeño en la realización de sus labores para la realización de sus labores, logrando así un mejor desempeño. De igual modo, Gómez (2011) sostiene que los beneficios del salario emocional, como el reconocimiento personal y laboral, la incentivación de las personas, la cultura de valoración del compromiso mutuo y la planificación del trabajo, son los que ayudan a incrementar la productividad y competitividad de la organización.

Asimismo, tanto Cordero-Guzmán et al. (2022) como García (2017) subrayan la importancia del salario emocional en la motivación, atracción y retención de talento en las organizaciones. Mientras Cordero-Guzmán et al. (2022) lo consideran una distribución complementaria a la compensación económica, García (2017), destaca sus beneficios, que incluyen la mejora de la productividad, la atracción y retención de talento, la reducción del absentismo y la disminución de las tasas de rotación.

Finalmente, Torres y Gutiérrez (2023) consideran que el salario emocional son compensaciones otorgadas a los colaboradores por medio de beneficios no económicos que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida del colaborador, permitiéndole alcanzar un equilibrio entre su vida personal y laboral, y contribuir a crear un ambiente de trabajo positivo y saludable en la organización. Del mismo modo, señalan que el salario emocional puede lograr que las organizaciones sean más atractivas en el mercado laboral.

A partir de estas definiciones de salario emocional, para la presente investigación se utiliza la siguiente definición: El salario emocional es una forma de compensación no económica compuesta por beneficios y compensaciones que complementan el salario monetario, con el objetivo de que los empleados se sientan a gusto, comprometidos y alineados en sus centros laborales generando mayor productividad en su fuerza laboral (Terán, 2017; Gil, et al., 2019; Torres y Gutiérrez, 2023).

3.2. Dimensiones del salario emocional

Existen diversos modelos para analizar el salario emocional, lo que refleja la creciente importancia que las organizaciones están otorgando al bienestar y la satisfacción de sus empleados.

Por un lado, Gil et al. (2019) en su investigación hacen énfasis al desarrollo de un modelo de salario emocional donde mencionan que el salario emocional puede agruparse en 4 dimensiones, que son: estrategia, humana, motivacional y creación de valor. La primera dimensión, se enfoca en la cultura, el clima laboral, la estructura organizacional, las condiciones de trabajo y la gestión del talento. La segunda dimensión, se relaciona con cualquier acción que genere una ventaja competitiva entre los colaboradores. La tercera dimensión, se refiere a las prácticas que hacen que los trabajadores se sientan valorados e importantes para la empresa. Por último, la cuarta dimensión se centra en las prácticas para optimizar la utilización de los recursos de capital y lograr mejores resultados (Ver tabla 4).

Por otro lado, Carpio & Urbano (2021) en su investigación hacen énfasis sobre cómo fomentar la satisfacción de los empleados utilizando el salario emocional. En ella indican que los factores del salario emocional son seis: La primera, es la flexibilidad horaria, ya que mencionan que tienen un impacto positivo en la satisfacción de las expectativas de los colaboradores, permitiendo una mejora en el desempeño de sus responsabilidades a lo largo de toda la cadena de valor. El segundo, es el teletrabajo, que es una forma de trabajo que permite al empleado laborar desde su hogar u otros lugares que no sea su centro laboral. El tercero, es el seguro médico que le ofrece la organización al empleado. El cuarto corresponde al sistema de bonificaciones, entendido como los incentivos que las organizaciones otorgan a sus colaboradores con el propósito de alcanzar metas y objetivos definidos. El quinto es la conciliación entre tiempo laboral, ocio y tiempo familiar; y por último, la promoción personal y profesional, los cuales son considerados prácticas motivacionales que forman parte del salario emocional y que las empresas utilizan para retener al talento más valioso (ver Tabla 4).

Finalmente, Martínez (2023) en su investigación hace referencia a los factores del salario emocional que mejoran la retención del personal. En ella hace mención de 5 dimensiones principales. El primero, es el sentido de pertenencia que consiste en la valoración positiva que un empleado tiene hacia su empresa, estableciendo un fuerte vínculo que lo hace sentir parte de la comunidad empresarial. El segundo, es el ambiente laboral que abarca las emociones del trabajador con sus compañeros de trabajo. El tercero, es la flexibilidad de horario que es el acuerdo del empleado con su empleador para definir sus horarios de trabajo sin afectar la operación de la empresa. El cuarto, es home office que

implica realizar las labores desde la casa con tecnología para comunicarse con sus compañeros y clientes. Por último, el quinto, es el balance entre vida y trabajo consiste en crear condiciones laborales adecuadas para evitar la interferencia entre la vida personal y laboral del empleado (Ver tabla 4).

Tabla 4: Dimensiones del salario emocional

Autor (es)	Dimensiones del modelo
Gil et al. (2019)	Estratégica Humana Motivacional Creación de valor
Carpio & Urbano (2021)	Flexibilidad horaria Teletrabajo Seguro médico Sistema de bonificaciones Conciliación entre tiempo laboral, ocio y tiempo familiar Promoción personal y profesional
Martínez (2023)	Sentido de pertenencia Ambiente laboral Flexibilidad de horario Home office Balance entre vida y trabajo

Adaptado de Gil et al. (2019), Carpio & Urbano (2021) y Martínez (2023)

En ese sentido, se llega a comprender mejor las dimensiones del salario emocional bajo diferentes perspectivas. Es por ello, que para la presente investigación se ha planteado utilizar las 5 dimensiones propuestas por Martínez (2023) debido a que integra constructos teóricos de diversos autores y los recopila en acciones más apropiadas para el salario emocional, lo que resulta esencial para evaluar el salario emocional desde la perspectiva de los docentes de la institución MBGP y para la identificación de aspectos que requieren mejoras.

4. Relación entre el salario emocional y la retención de talento

De acuerdo a múltiples autores, el salario emocional puede ser considerado como una estrategia valiosa para garantizar la retención de talento. Conforme a Flores y Urbina (2019), esta estrategia resulta útil para retener talento, dado que influye en los colaboradores en cuanto a su decisión de permanecer dentro de la organización, lo cual, a su vez, se ve reflejado en un bajo índice de rotación de personal. De manera similar, Pérez (2022) sostiene que las compensaciones emocionales funcionan como una estrategia de retención al crear en los colaboradores sentido de pertenencia y compromiso. Además, señala que la creación o utilización de los beneficios y las compensaciones no monetarias

podrían mantener e impulsar la retención de talento. Asimismo, enfatiza en que a medida que la compensación emocional aumenta, también aumenta la retención de talento.

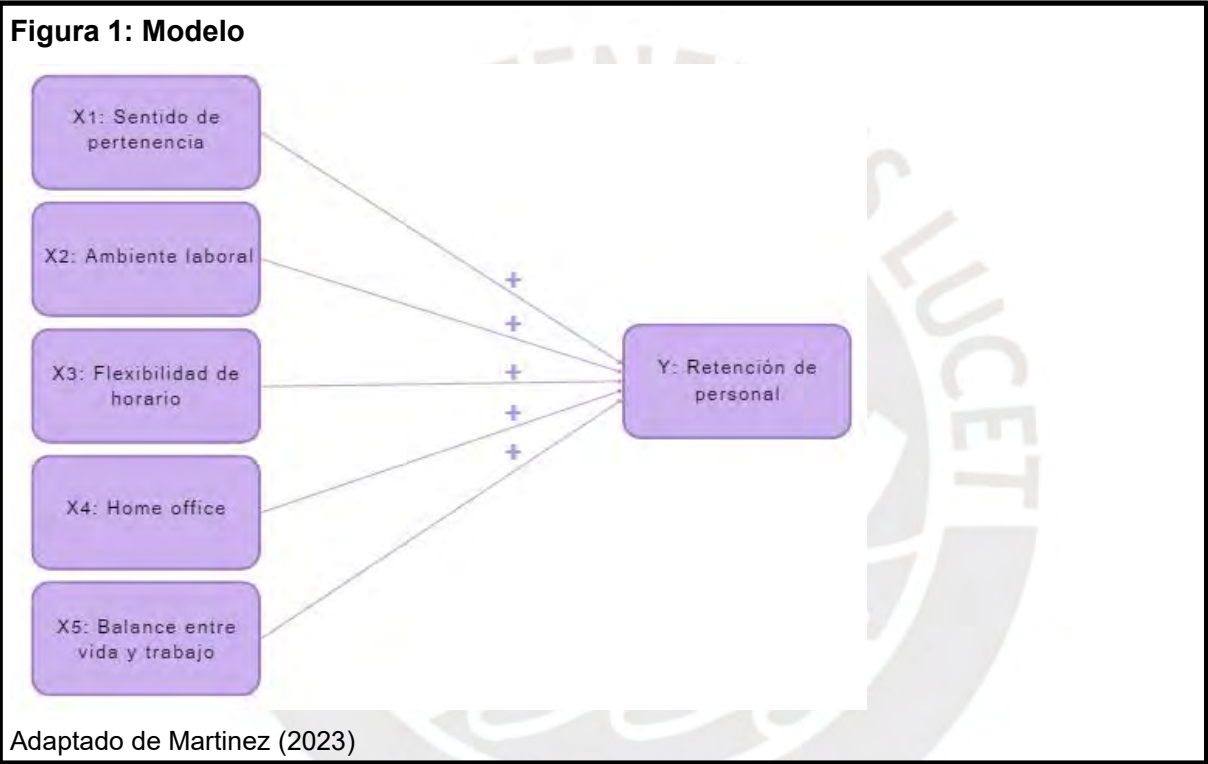
Por otra parte, se disponen de estudios previos que ayudan a respaldar la relación entre el salario emocional y la retención de talento dentro de una organización. De acuerdo con Gonzales (2009), el salario emocional tiene que ser comprendido como una herramienta de retención de talento que aplican las organizaciones para asegurar el ingreso del talento y establecer su permanencia a largo plazo dentro de él. De igual modo, Alcalá y Suarez (2013) resaltan que el salario emocional sirve como herramienta de retención de talento humano mediante el ofrecimiento de beneficios adicionales de carácter no monetario, los cuales están diseñados para mejorar el bienestar y la satisfacción de los empleados. Además, en un estudio reciente realizado por Martínez (2023), se examinaron factores del salario emocional como el sentido de pertenencia, el ambiente laboral, la flexibilidad de horario, el home office y el balance de vida y trabajo, que se pueden asociar a la mejora de la retención de las generaciones “X” y “Y” del área metropolitana de México.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que una estrategia del salario emocional mal diseñada podría afectar la estabilidad interna de una organización, en especial la retención de su talento. Conforme a Guzmán (2018), el salario emocional puede ser una estrategia para incrementar la retención de talento, de modo que, si bien esta estrategia incluye actividades que requieren de importantes inversiones de capital, también incluye otras actividades que no generan costos y generan grandes beneficios para los empleados. Cabe resaltar que, el autor también expresa que la implementación de esta estrategia puede resultar en consecuencias negativas para el ambiente laboral. En vista de que, los empleados que basan su rendimiento en el reconocimiento externo puede perjudicar a la organización, y aquellos que no reciben esta compensación pueden sentir que su papel carece de significado. Por lo tanto, es importante identificar las necesidades individuales y colectivas para que la competitividad no perjudique el rendimiento de los empleados.

A partir de los estudios previamente mencionados, este trabajo se sustenta en la perspectiva sugerida por Martínez (2023), quien demuestra la existencia de factores del salario emocional positivamente relacionados con la retención de talento. Su modelo argumenta que los factores que más se asocian a la retención de talento son el sentido de pertenencia y el ambiente laboral, seguidos por el home office y el balance de vida y trabajo, y finalmente la flexibilidad horaria. Estos hallazgos motivan la utilización de su modelo para analizar su aplicación y evaluar su efectividad, reconociendo que en la presente

investigación los resultados pueden variar significativamente debido a las diferencias contextuales y al enfoque de investigación, debido a que se trata de un caso único: la institución MBGP.

Como se mencionó anteriormente, el modelo que se emplea en la presente investigación es el propuesto por Martínez (2023) con el fin de evaluar su aplicabilidad en la institución MBGP. A continuación, se presenta el gráfico que ilustra la conexión entre las variables del salario emocional (independiente) y la retención de talento (dependiente) en el modelo (Ver figura 1).



Asimismo, se presentan las definiciones de cada variable que se utilizan en el modelo estratégico. (Ver tabla 5).

Tabla 5: Definición de variables de estudio

Variables de estudio	Autor (es)	Definiciones
Retención de talento	Gonzales (2009), Prieto (2013), Mitta y Davila (2015), IIMD (2019)	Son las prácticas que la organización puede implementar para asegurar la continuidad de los empleados con habilidades y rendimientos destacados dentro de su organización. Para ello, deben lograr preservar sus habilidades laborales y al mismo tiempo tenerlos motivados para lograr mantenerlos comprometidos y así, generar un valor agregado, garantizar el éxito y competitividad laboral de la organización.
Sentido de pertenencia	Wenger (1998), Abitbol y Botero (2005), Hopenhayn (2011), De Pontes (2011) y Madero (2019)	Es la percepción positiva que tiene un empleado de la organización, generando un vínculo emocional que hace que el empleado se sienta parte de la comunidad y se identifique con ella, adoptando los valores, políticas y responsabilidad social de la organización.
Ambiente laboral	Hoyle (2009), Bonilla (2014) y Madero (2019)	Representa la conexión emocional que se origina tanto de las emociones internas del empleado como de las influencias externas que provienen del entorno. Esto incluye las relaciones, tanto positivas como negativas, que se desarrollan en el centro laboral, como las que se establecen con los jefes, equipos de trabajo, colegas, compañeros y redes sociales, y que pueden influir en la permanencia del empleado en su puesto.
Flexibilidad de horario	Rodríguez y Dabos (2017) y Kossek & Michael (2010)	Se trata de un acuerdo entre el empleador y el personal, el cual les permite elegir sus propias horas de entrada y salida del trabajo, sin que esto cause problemas entre los diferentes departamentos y respetando la duración de la jornada establecida por la organización.
Home office	Nilles (1976), Saco, (2007), Gajendran & Harrison (2007), OIT (2017) y Madero (2019)	El Home office implica llevar a cabo las labores laborales de un lugar de trabajo convencional al hogar del empleado de forma regular, utilizando tecnologías de información para interactuar con compañeros y clientes, sin importar la distancia.
Balance entre vida y trabajo	Chinchilla et al. (2003) y Bulger et al. (2007)	Hace referencia a que la existencia de condiciones adecuadas en la organización es fundamental para preservar un equilibrio entre los roles personales y laborales, sin que estas interfieran entre sí.

Adaptado de Martínez (2023), Gonzales (2009), Prieto (2013), Mitta y Davila (2015), IIMD (2019)

Tras realizar un análisis detallado de las variables clave en este marco de análisis, se ha establecido una base sólida para explorar el contexto más amplio en el cual se desenvuelve nuestro caso de estudio.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El objetivo del presente es describir las condiciones del contexto en las que se encuentra el caso de estudio y los elementos que inciden en la definición del problema de investigación. Para ello, el capítulo se ha organizado de la siguiente manera: en la primera parte se expone el contexto de la educación básica en el Perú para ofrecer una visión general, y en la segunda parte, se presenta el caso de estudio y la información referida al problema de investigación.

1. Situación actual de la Educación Básica Regular en el Perú

De acuerdo con CARE Perú (2023), en la actualidad, la situación educativa en el Perú es motivo de gran preocupación. Incluso antes de la pandemia, era evidente la necesidad de tomar medidas que mejoraran la calidad de educación y que garantizaran su acceso para todos. En este contexto, una noticia publicada por el diario La República (2023), destaca los comentarios de Silvia Torres, coordinadora nacional de un proyecto educativo, quien identifica que los mayores desafíos de la educación del Perú son la baja preparación de los docentes, los bajos salarios y la deserción escolar, así como la falta de acceso a la tecnología y de materiales de estudio adecuados.

De igual manera, la Escuela de profesores del Perú (EPP) (2023) resalta que, a pesar de los avances logrados en la educación básica en las últimas décadas, todavía persisten desafíos significativos que continúan afectando la calidad educativa del país. Entre estos desafíos, destaca la capacitación y calidad de los docentes, ya que experimentan deficiencias en su preparación pedagógica y en la actualización de conocimientos, pese a los esfuerzos realizados mediante programas de formación continua. Además, la ausencia de incentivos y condiciones laborales favorables conduce a la pérdida de motivación de los docentes, repercutiendo en la calidad de enseñanza.

Por otro lado, para Quispe y Garcia (2020), la pandemia del COVID-19 produjo altos niveles de estrés y ansiedad en los docentes, debido a la adaptación obligada a la enseñanza remota. Esta forma de enseñanza impuesta por las circunstancias generó una sobrecarga de responsabilidades, afectando también las condiciones domiciliarias y repercutiendo en su desempeño, tanto laboral como personal. Es relevante destacar que las autoras enfatizan en cómo los docentes, que cumplen los roles de educadores y padres en

simultáneo, tuvieron que poner mayor atención y dedicación a estas responsabilidades durante la pandemia.

A medida que se llevaba a cabo esta transición hacia la enseñanza remota, los docentes tuvieron que potenciar de forma paralela sus habilidades digitales para el entorno educativo virtual. En ese sentido, según Estrada y Mamani (2021), se incrementó la importancia de la integración de las tecnologías de información y la comunicación en la docencia en los últimos años. Estos autores, encontraron que la mayoría de los docentes poseen solamente un desarrollo parcial de sus competencias digitales. Por lo que, se tiene que dar un fortalecimiento en las competencias digitales de los docentes para que puedan enfrentar los desafíos del entorno educativo digital.

Finalmente, Meza et al. (2020) subrayan la importancia de la gestión educativa en el rendimiento de los docentes de educación básica regular, debido a que implica mejorar los planes educativos y enriquecer las metodologías de enseñanza para satisfacer las demandas educativas, además de jugar un papel fundamental en el desempeño de los docentes. Estos estudios demuestran que desde antes, y actualmente, la educación básica regular enfrenta desafíos significativos que requieren una mejora en la capacitación, calidad y competencia de los docentes, a fin de garantizar un entorno educativo más sólido y efectivo.

2. Educación básica regular privada

Cuenca et al. (2019), menciona que la educación privada en el Perú experimentó un aumento significativo en los últimos años, específicamente a partir de la segunda mitad de la década de los años noventa. En concreto, en 1996, durante el segundo gobierno de Alberto Fujimori (1995-2000) cuando se fomenta la liberalización del mercado educativo. Desde entonces, tanto la oferta del servicio educativo como la matrícula privada ha crecido considerablemente, especialmente en las zonas urbanas del país. No obstante, el porcentaje de escuelas privadas a nivel nacional es del 25.5%; mientras que, en Lima Metropolitana, se concentra el 30% de matrícula nacional y el 48.7% de la privada.

Siguiendo con la misma línea, Román y Ramírez (2018) señalan que la oferta de educación privada es heterogénea y se caracteriza por la formación de colegios de carácter corporativo, en vista de que estos buscan darse a conocer como instituciones de calidad. Por otra parte, respecto a la demanda, Sanz (2014) indica que para gran parte de las familias del país optan por la educación privada debido a que la ven como una forma de

proceso y movilidad social a través de la educación. Asimismo, Sparrow y Ponce de León (2015), mencionan que las familias generalmente perciben que la educación privada es de mayor calidad que la pública, en parte debido al desempeño de los docentes y al compromiso que implica el pago de una mensualidad, lo cual lleva a inferir que el servicio proporcionado es de primera categoría. Del mismo modo, Tooley (2013), señala que se tiene la idea de que el sector privado puede presentar mejores niveles de rendimiento académico que la pública, dado que cuentan con una mejor gestión o compromiso. En ese sentido, la educación privada representa una valoración de calidad educativa y se presenta como una oportunidad de crecimiento y diferenciación social en el Perú. Cabe destacar que, de acuerdo con Balarín (2016), la educación privada en realidad ha experimentado un proceso de privatización por defecto, dado que, en un contexto de crecimiento económico y descuido del estado, las familias presionan por una educación de calidad, favoreciendo así al crecimiento de la oferta privada. En otras palabras, el crecimiento económico y la falta de inversión en la educación pública por parte del estado ha llevado a que muchas familias opten por la educación privada.

De acuerdo con el portal de Unidad de Estadística Educativa (ESCALE) del Ministerio de Educación (MINEDU), se tiene que hasta la fecha (2023), la cantidad de instituciones educativas privadas es de 15,392, con 1,802,774 alumnos matriculados en el presente año y una deserción escolar del 1.7% en el 2022 (Ver Figura 2).

Figura 2: Gestión privada



Por otra parte, para Guadalupe et al. (2017), un grupo reducido de instituciones privadas y algunas instituciones públicas, han tomado la decisión de afiliarse a la Organización del Bachillerato Internacional y de ofrecer diversos programas. Del mismo modo, instituciones de educación superior consideran el bachillerato internacional como un criterio para sus procesos de admisión. Es así que las instituciones de educación superior hacen un convenio con las escuelas de educación básica que cuentan con esta afiliación para que los estudiantes puedan tener mayor posibilidad de ingreso en ellas. Asimismo, las instituciones que ofrecen este Bachillerato Internacional como complemento a la educación que ya brindan, permite mejorar su calidad educativa y preparar a los alumnos para la etapa universitaria.

Por último, de acuerdo con un artículo publicado en la Revista Digital de la Cámara del Comercio de Lima (2023), en conformidad con el Grupo Educación a Futuro (GEF), se observa un crecimiento en la oferta educativa privada, impulsado por la preferencia hacia colegios pertenecientes a consorcios educativos. Por otro lado, se destacan notables avances en la aplicación de nuevas herramientas digitales. Asimismo, según un estudio reciente de Apoyo Consultoría, más de 3.5 millones de niños y jóvenes asisten a un nido, colegio, instituto o universidad privada, representando así el 32% del total de estudiantes del país, y aproximadamente 250,000 docentes laboran en estas instituciones. Se resalta que el 73% de los alumnos provienen de los niveles socioeconómicos C, D y E, mientras que el otro 27% restante pertenece a los sectores A y B. Además, se enfatiza que las instituciones privadas poseen un mayor grado de autonomía en su gestión, lo que les permite seleccionar a su personal docente de forma más minuciosa y adecuada. Asimismo, es común que estos colegios operen en zonas donde la presencia de instituciones educativas públicas es limitada.

A partir de las consideraciones expuestas anteriormente, la presente investigación se enfoca en un caso particular, Institución MBGP. Un centro de educación básica regular privada que destaca por sus enfoques y calidad educativa.

3. Caso de estudio: Institución MBGP

En esta sección, se presenta la información general de la Institución educativa seleccionada para este estudio, Institución MBGP, con el propósito de conocer su historia y su situación actual tanto como institución como la de su plana docente, así como los fundamentos que la guían, incluyendo su misión, visión y valores. Cabe mencionar que parte de la información proporcionada se obtuvo a partir de la entrevista realizada a la

administradora de la institución, a través de la cual se recopilaron datos específicos referentes al sujeto de estudio de la presente investigación (Administradora MBGP, comunicación personal, 29 de mayo de 2023).

3.1. Antecedentes de la Institución MBGP

En la página web de la Institución MBGP, se menciona que, la historia de la Institución educativa comienza con la trayectoria de su fundadora, quien ejerció tanto como profesora de historia y directora en el colegio Franco Peruano. Debido a ello, decidió formar una institución en vista de que quedó fascinada con las artes, la gestión estratégica y administrativa. De este modo, la institución se fundó el 26 de noviembre de 1981, en el distrito de Miraflores, específicamente en la avenida 2 de Mayo, contando con los niveles educativos de inicial y primaria. Posteriormente, en 1988, la fundadora optó por trasladarse del distrito de Miraflores al distrito de Santiago de Surco con el propósito de expandirse. Desde entonces, la institución reside en Santiago de Surco, ofreciendo los niveles de educación inicial, primaria y secundaria. Cabe resaltar que, la fundadora formó esta institución por la inspiración que le dejó el colegio donde se desempeñó laboralmente; sin embargo, prefiere evitar que la enseñanza tenga un enfoque masivo, por lo que la Institución MBGP ofrece una enseñanza personalizada a sus estudiantes. Asimismo, a partir de 2004, esta institución experimentó una transición significativa al cambiar su estructura de dirección, pasando de ser dirigida por una persona individual a ser dirigida por una persona jurídica, convirtiéndose así en una asociación.

3.2. Misión, visión y valores de la Institución MBGP

En todas las organizaciones, es fundamental contar con una dirección y propósito definido que guíe las decisiones y acciones de la misma. Por ello, la Institución MBGP (2023) plantea como misión formar personas con libertad de pensamiento, espíritu crítico y una sólida base cultural, ética y estética, capaces de contribuir en la superación de los problemas que surgen en la sociedad. Por otro lado, la visión consiste en consolidarse como una institución educativa de calidad que ofrezca una formación humanística centrada en la persona, dentro de un ambiente afectivo y de libertad, integrando la cultura francesa en diálogo con la nacional y manteniendo un firme compromiso con la sociedad peruana. Asimismo, la institución se caracteriza por trabajar bajo los valores de honestidad, libertad y compromiso social, que motivan a alcanzar su misión y visión, impactando de manera positiva en la sociedad y formando personas comprometidas y éticas (Institución MBGP, 2023).

3.3. Situación actual de la Institución MBGP

La Institución MBGP está ubicada en el distrito de Santiago de Surco, en la provincia de Lima. Pertenece al grupo de colegios mixtos, de carácter privado-particular dirigidos al segmento alto, caracterizado por una pensión mensual que supera los S/1000. La institución destaca por su gran calidad de enseñanza, con una trayectoria de más de 41 años brindando el servicio educativo para los niveles de inicial, primaria y secundaria. El horario de atención va desde las 8:00 am hasta las 4:00 pm, de lunes a viernes.

La Institución MBGP opta por la enseñanza personalizada, lo que le ha permitido durante todos estos años ser una institución reconocida por brindar una educación integral y de calidad, logrando ser una Institución que ofrece bachillerato internacional (IB) y ser miembro de la red de excelencia de la Alianza Francesa. También, cuenta con convenios en universidades reconocidas del Perú como la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Universidad de Lima (ULIMA). Asimismo, para fortalecer y enriquecer la enseñanza de sus alumnos, trabajan en conjunto con algunos centros de idiomas como la Alianza Francesa, con el propósito de que sus alumnos aprendan y tengan un buen manejo del idioma francés. También, trabajan con 1 2 3 Language, un centro enfocado en la promoción del aprendizaje de los idiomas francés e inglés, con la intención que los estudiantes tengan un buen manejo de ambos idiomas. Por otro lado, trabajan con el Instituto Cibertec para que sus alumnos puedan aprender programas de formación en el ámbito de la tecnología y la gestión empresarial. Por último, trabajan con el Instituto de Educación Superior Privado de Comercio Exterior (ADEX) para que sus alumnos puedan desarrollar trabajos de investigación enfocados en la situación actual del país.

Actualmente, la institución MBGP cuenta con 374 estudiantes, distribuidos en sus 3 niveles. En el nivel de Inicial, se atiende a un total de 47 alumnos, que comprende edades desde los 3 años hasta los 5 años. Mientras que, en el nivel de primaria, se atiende a un total de 197 alumnos, comprendiendo los grados de 1ero a 6to. Por último, en el nivel de secundaria, se cuenta con 130 alumnos, abarcando desde el 1er año hasta el 5to año.

Asimismo, es importante destacar que la composición del personal de la institución MBGP se divide en tres categorías fundamentales. La primera categoría cuenta con un total de 53 docentes altamente capacitados, mientras que la segunda categoría comprende a 15 miembros del personal administrativo, quienes contribuyen de manera crucial al funcionamiento eficiente de la institución. La tercera categoría está conformada por 7 empleados dedicados al mantenimiento del centro laboral. En conjunto, la institución MBGP cuenta con un total de 75 empleados (Ver tabla 6).

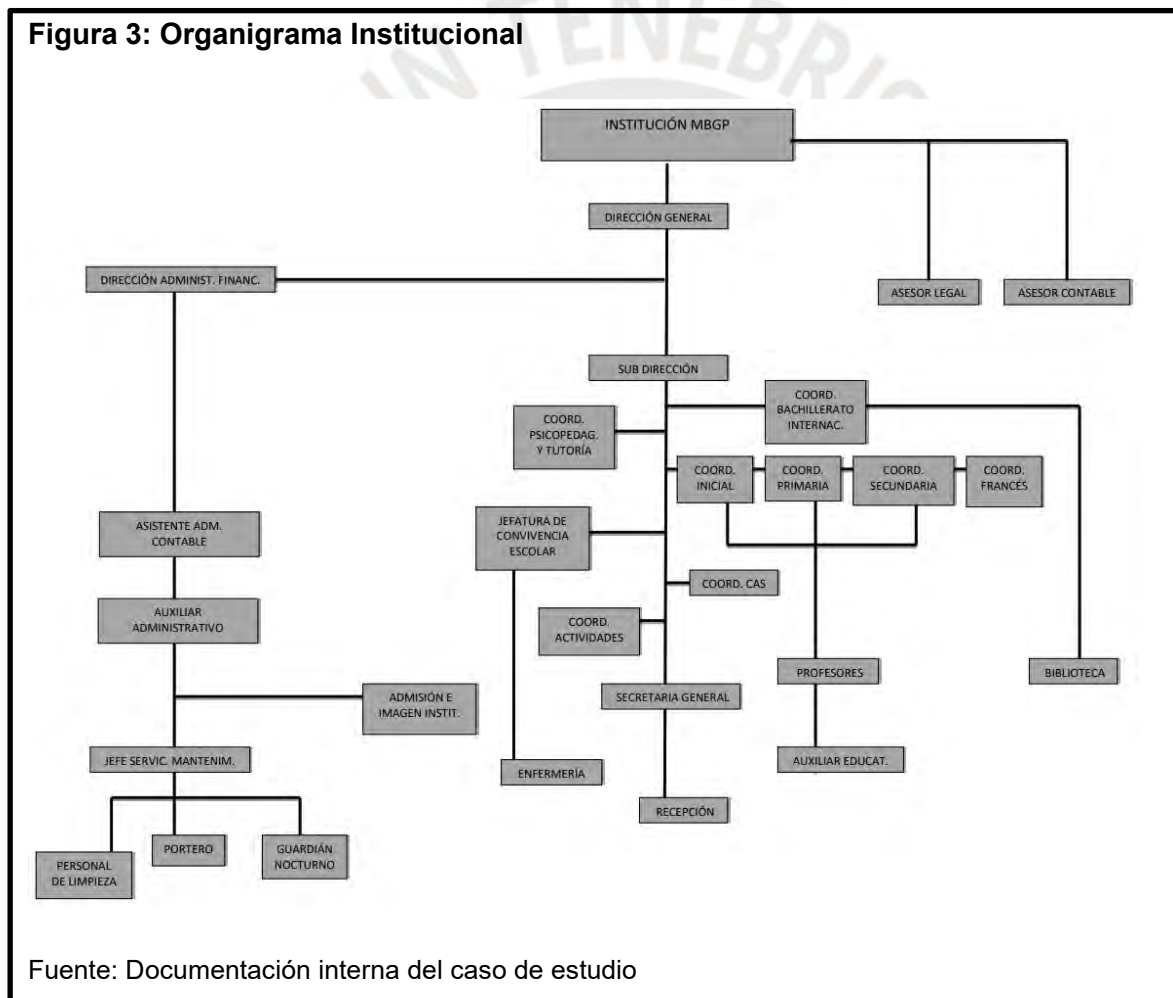
Tabla 6: Distribución del personal de MBGP

Categorías	Nº de empleados
Docentes	53
Administrativos	15
Mantenimiento	7
Total	75

Fuente: Documentación interna del caso de estudio

A continuación, para proporcionar una visión más detallada de la estructura interna de la institución MBGP, se presenta el organigrama institucional (Ver figura 3).

Figura 3: Organigrama Institucional



Fuente: Documentación interna del caso de estudio

3.4. Plana docente de la Institución MBGP

Según la información recogida mediante la entrevista a la Administradora MBGP menciona que: “Actualmente, el colegio cuenta con 53 docentes, de los cuales 48 están en planilla, 12 docentes contratados por hora y 36 docentes contratados a tiempo completo. De

estos, 26 de ellos tienen contrato determinado, y 22 contrato indeterminado. Mientras que los 5 docentes restantes están contratados por recibo de honorarios. Además, los docentes que se encuentran por la modalidad de servicio de terceros son en su mayoría docentes de idiomas, Inglés y Francés.” (Administradora MBGP, comunicación personal, 29 de mayo del 2023).

La Institución MBGP cuenta con docentes que cubren diversas áreas académicas, como la tutoría, idiomas (inglés y francés), Arte (pintura, danza y teatro), docentes de cursos regulares y docentes de bachillerato. Dichos docentes están divididos en los tres niveles formativos: Inicial, primaria y secundaria. En la siguiente tabla se puede observar la cantidad de docentes por nivel formativo considerando los docentes que están en planilla y por recibo de honorarios (Ver tabla 7).

Tabla 7: Cantidad de docentes por nivel formativo

Nivel formativo	N° de docentes
Inicial (3- 5 años)	9
Primaria (1er- 6to grado)	18
Secundaria (1ero- 5to año)	26
Total	53

Fuente: Documentación interna del caso de estudio

Con respecto a la situación actual de la plana docente, se tiene la constancia que 48 docentes están en planilla, mientras que el 5 restante está por recibo de honorarios. Además, aproximadamente son 11 los docentes que se encuentran laborando en la institución desde hace más de 7 años. En cuanto a las edades de los docentes, se tiene una amplia variabilidad, desde una edad mínima de 23 años y una máxima de 61; sin embargo, la mayoría de los docentes oscilan entre los 20 y 30 años. Respecto a la remuneración, la mínima es de mil veinticinco nuevos soles, y el sueldo máximo es de cinco mil ciento setenta y nueve nuevos soles. En este sentido, el sueldo promedio, que posee el 42% de los docentes, es superior a tres mil nuevos soles.

Finalmente, en relación al marco legal laboral de los docentes de la Institución MBGP, se les otorgan vacaciones de 1 mes que son asignadas a todos los docentes programadas en el mes de enero debido a que el sector educativo no tiene actividades programadas durante ese período. No obstante, en la Institución MBGP se pueden hacer algunas excepciones en caso los docentes tengan otros compromisos programados durante

el año y estos sean notificados con anticipación, con el fin de llegar a un acuerdo y que ninguna de las partes se vea perjudicada.

3.5. El problema de la rotación docente en la Institución MBGP

En relación a la rotación de docentes, se sabe que en el año 2022 se registró una rotación de aproximadamente el 26.5%, lo cual representa cifras alarmantes para una institución educativa. Además, en el primer trimestre del 2023, se ha registrado un índice de rotación del 15.6%. Con respecto a ello, se sabe que, en muchas ocasiones, los docentes que se han retirado de la institución, lo han hecho por motivos netamente personales que les han imposibilitado continuar sus labores. Sin embargo, también se tiene el conocimiento de que algunos de ellos han recibido ofertas laborales por parte de colegios aledaños ubicados en el distrito de Santiago de Surco, que ofrecen servicios similares, como la enseñanza del idioma francés y inglés, así como el programa del Bachillerato Internacional (IB). En este contexto, colegios como el Franco Peruano, el Carmelitas y el Mater Christi son considerados competidores directos de la Institución MBGP.

3.6. Las prácticas del salario emocional desarrolladas por MBGP

Es importante señalar que la Institución MBGP no cuenta con un área de recursos humanos profesionalizada, por lo que no tiene establecidas ciertas pautas para desarrollar su gestión en este aspecto. Sin embargo, realizan algunas actividades y prácticas de dicha área debido a su intuición de que estas medidas contribuyen a hacer que su personal se sienta valorado, motivado, y en constante desarrollo, además de retenerlos como parte fundamental de la institución. Estas prácticas pueden asemejarse a lo que comúnmente se entiende como “Salario Emocional”, y se perciben como estrategias fundamentales para la retención. En ese sentido, algunas de estas prácticas podrían estar relacionadas con las dimensiones de la variable independiente que se analizan en la presente investigación. A continuación, se presenta de forma visual las prácticas realizadas por la institución MBGP (Ver tabla 8).

Tabla 8: Prácticas de la Institución MBGP

Acciones realizadas por la institución MBGP
<p>Para hacer que el personal se sienta parte de la institución y establecer un vínculo emocional, se lleva a cabo las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">- La institución brinda cada bimestre cursos de actualización para su personal de cada área docente para que puedan tener un mejor desempeño en sus clases y brindar mayor conocimiento a sus alumnos.- La institución se preocupa por la salud mental de sus docentes, por lo que realizan 2 capacitaciones emocionales de forma mensual para tocar los temas de manejo emocional para que los docentes/colaboradores tengan un buen control de sus emociones en situaciones complicadas que puedan darse con los estudiantes en el salón de clase y dentro de la institución misma. <p>De este modo, buscan demostrar que se preocupan por ellos, y de su aprendizaje y desarrollo dentro de la institución.</p>
<p>Para promover un ambiente laboral óptimo y desarrollar relaciones entre colegas, la institución lleva a cabo las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">- Paseos anuales donde participa todo el personal de la institución- Cada bimestre se realiza una celebración tipo compartir para reconocer y valorar a los colaboradores que hayan cumplido años durante ese período.- En fechas festivas como navidad, día del profesor, entre otros, realizan un compartir para los colaboradores o también se les da un obsequio por parte de la institución.
<p>Con respecto al horario laboral del docente, y en particular en lo que concierne a su flexibilidad, se llevan a cabo las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">- En casos especiales, como bodas, cumpleaños familiares u otros eventos personales, se conceden permisos que permiten a los docentes ausentarse o salir antes de la jornada laboral, sin que esto implique descontar el día o las horas no laboradas.- En casos médicos, donde se tiene una cita de revisión con profesionales de salud, se concede un permiso especial. Sin embargo, es necesario haber notificado esta cita con al menos 48h de anticipación.- En circunstancias excepcionales, como cuando el docente se encuentra realizando una maestría o tomando cursos para su desarrollo intelectual, se permite tanto llegar después de su jornada laboral para completar sus deberes como salir antes de la jornada laboral para asistir a sus cursos.- Los docentes disponen de periodos de permanencia durante los cuales no se les asignan clases ni tareas, lo que les da el tiempo necesario para programar y avanzar otras actividades laborales, como tutorías o reuniones con padres de familia.
<p>Respecto al trabajo desde el hogar para los docentes, la institución lleva a cabo las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">- En el mes de febrero se hace uso de esta modalidad, debido a que los niños aún no regresan a las clases presenciales.- En las vacaciones que se dan entre los 4 bimestres, los docentes tienen la oportunidad de trabajar desde casa para armar su plan de trabajo anual o bimestral, además de realizar reuniones con los coordinadores.
<p>En relación para con la familia de los docentes y las condiciones entre lo personal y laboral, la institución lleva a cabo las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">- Los docentes que cuenten con hijos en la institución no pagan cuota de ingreso ni la pensión completa, aunque ello depende de cada caso.- Se cuenta con convenios de estudio donde se brinda un apoyo económico para que los colaboradores puedan seguir desarrollándose profesionalmente y seguir su línea de carrera.

Fuente: Documentación interna del caso de estudio

Posteriormente, mediante la metodología de la investigación, se pretende analizar y concluir si las prácticas intuitivas realizadas por la institución MBGP guardan relación con las dimensiones de las variables propuestas en el marco teórico.

En síntesis, la Institución MBGP ofrece servicios educativos en los niveles de inicial, primaria y secundaria, incluyendo el programa de Bachillerato Internacional (IB). Está ubicada en el distrito de Santiago de Surco, en la provincia de Lima, y pertenece al grupo de colegios mixtos de carácter privado-particular, atendiendo los segmentos A y B. Actualmente, la institución se enfrenta a problemas de rotación de personal, especialmente en lo que respecta a los docentes. Por lo tanto, resulta fundamental identificar las prácticas que están relacionadas a la intención de permanencia de los docentes en la institución.



CAPÍTULO 4: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En el presente capítulo se detalla la metodología aplicada para el desarrollo de la investigación. Por ello, se explica el enfoque, alcance y diseño metodológico empleado, así como el proceso de validación que comprende el modelo de estudio seleccionado. Posteriormente, se describe cada una de las técnicas aplicadas para la recolección, análisis de datos y el marco muestral.

1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación

1.1. Enfoque de la investigación

En la presente investigación se adopta un enfoque mixto secuencial, que combina elementos tanto cuantitativos como cualitativos. En una primera etapa se realiza un análisis cuantitativo, el cual, según Hernández et al. (2014), se basa en un método de análisis y recolección de datos empleado para recopilar información en un estudio. Este tipo de investigación se utiliza con el propósito de someter a prueba las hipótesis planteadas en la investigación, donde a través de la medición numérica y el análisis estadístico, se verifica la validez de las hipótesis, preguntas y objetivos formulados con anterioridad. Para el presente caso, dado que la población es accesible en su totalidad, se lleva a cabo un estudio de alcance cuantitativo tipo censal, encuestando así a todos los docentes de la institución MBGP.

En una segunda etapa, en lo que respecta al enfoque cualitativo, de acuerdo con Hernández et al. (2014), este tipo de investigación se basa en explorarlos desde la perspectiva del participante en su ambiente natural y en relación con su contexto. Por ello, en la presente investigación en la parte cualitativa, se llevan a cabo entrevistas semiestructuradas con el objetivo de profundizar los hallazgos encontrados en la parte cuantitativa.

1.2. Alcance de la investigación

El alcance del presente estudio es descriptivo correlacional. De acuerdo con Hernández et al. (2014), el alcance descriptivo pretende medir o recoger información de los conceptos o variables, ya sea de forma independiente o conjunta; mientras que el alcance correlacional pretende conocer la relación existente entre dos o más conceptos, elementos o variables en una muestra o contexto específico. En ese sentido, se consideran ambos

alcances, dado que se tiene como finalidad estudiar la relación entre la variable salario emocional y la variable de retención, así como la relación que hay entre las características de los docentes y su intención de permanecer en la institución. Por un lado, es de alcance descriptivo, ya que se busca contar con una visión más amplia de las percepciones de los docentes con respecto al salario emocional en relación a su perfil o características sociodemográficas y posteriormente, la asociación del salario emocional con retención en la institución MBGP. Por otro lado, es de alcance correlacional, ya que se evalúan las variables del estudio mediante diversas técnicas estadísticas para determinar si existe un grado de relación estadísticamente significativa.

1.3. Diseño de la investigación

El diseño del presente estudio es no experimental, de tipo transversal, descriptivo y correlacional. Según Hernández et al. (2014), un estudio no experimental se basa en la observación de variables en su contexto natural, sin manipulación intencionada para observar sus efectos sobre otras variables. En contraste, los diseños experimentales se construyen al someter casos o individuos a ciertos tratamientos o condiciones.

Asimismo, los autores mencionan que el diseño transversal o transeccional es aquel en el que se recopilan datos en un periodo de tiempo determinado, siendo este un tiempo único. Por otro lado, indican que el diseño transversal descriptivo es aquel donde se explora la incidencia de una o más variables en una población, mientras que el diseño transversal correlacional es aquel donde se explora la relación entre dos o más variables en un momento específico.

Considerando estos aspectos, este estudio se centra en la observación y desarrollo de una situación o contexto existente en la Institución MBGP, donde no se ejerce un control directo sobre las variables de estudio. Además, se tiene la intención de obtener información en un momento determinado para evaluar la relación de las variables que se emplean en el desarrollo de la investigación.

Después de describir en qué consiste la presente investigación, es importante destacar que la operacionalización del modelo aplicado se encuentra en el Anexo A.

2. Población y muestra

De acuerdo con Mucha et al. (2020) la población hace referencia al conjunto de personas que formarán parte del estudio en cuestión. Por otra parte, según Hernández et al. (2014), la muestra hace referencia a la cantidad de participantes, objetos, o sucesos que se

busca estudiar para el planteamiento y alcance de la investigación. En el marco de la presente investigación, en el análisis cuantitativo, se considera la población total de 53 docentes distribuidos en los niveles de inicial, primaria y secundaria en la Institución MBGP. Por otro lado, en el análisis cualitativo, se trabaja con una muestra conformada por 12 docentes, que fueron elegidos por el perfil de nuestra población. El propósito de esta selección es enriquecer y profundizar el análisis en función a los resultados obtenidos mediante la encuesta.

Es importante destacar que a estos 12 docentes se les realizaron entrevistas semiestructuradas como parte del proceso para obtener una comprensión más completa de los hallazgos. Asimismo, cabe señalar que las características sociodemográficas de la población total (53 docentes) indican que la mayoría son mujeres jóvenes, de entre 21 y 30 años, con contratos a plazo determinado, sin hijos y con menos de un año de antigüedad en la institución, desempeñándose principalmente como docentes. En síntesis, cuantitativamente se aborda una perspectiva censal, mientras que cualitativamente se emplea una perspectiva muestral.

3. Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación, dado el enfoque y diseño de estudio, se utilizan técnicas de recolección de información, específicamente encuestas y entrevistas semiestructuradas, con el fin de obtener datos relevantes, profundizar los hallazgos y enriquecer el análisis. A continuación, se explica con mayor detalle cada una de estas técnicas.

3.1. Encuesta

Para Hernández et al. (2014), la encuesta es el método más utilizado para recolectar datos, ya que consta de un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Asimismo, considera que el instrumento más usado en este método es el cuestionario. Define al cuestionario como un conjunto de preguntas o ítems cuyo objetivo es medir una o más variables. En la presente investigación, con el fin de medir el salario emocional y la retención de talento, se optó por realizar encuestas utilizando el cuestionario, basado en Martínez (2023). La elección de este cuestionario se sustenta en su reconocida solidez metodológica y exhaustividad, aspectos que consideramos esenciales para obtener resultados fidedignos y significativos. Para el presente estudio, el cuestionario se divide en dos secciones. La primera sección aborda el perfil del encuestado y consta de 9 preguntas de carácter sociodemográfico, explorando aspectos como la edad, género, estado civil, si es

madre o padre de familia, lugar de residencia, puesto en la institución educativa, nivel en la institución, modalidad de contrato actual y tiempo de permanencia o antigüedad en la institución. Por otro lado, la segunda sección comprende 37 preguntas y se centra en medir la correlación entre la variable dependiente y la independiente, lo que permite conocer la percepción de los docentes en relación a ambas variables en la Institución MBGP. Por lo tanto, el cuestionario consta de un total de 46 preguntas. Para obtener una visión más completa del mismo, se invita a revisar el Anexo B.

El cuestionario utiliza la escala de Likert compuesta por 5 categorías, donde el valor de 1 se asigna para “Totalmente en desacuerdo” y 5 para “Totalmente de acuerdo”. Según Maldonado (2012), la escala tipo Likert es un instrumento ampliamente empleado en investigaciones para la medición y recolección de datos cuantitativos. Se clasifica como una escala aditiva y se considera un nivel de medición ordinal. Esta escala se compone de una serie de afirmaciones a las cuales se les solicita a los sujetos que reaccionen expresando su grado de acuerdo o desacuerdo. A partir de esta escala, los docentes pertenecientes a la institución MBGP pudieron asignar una calificación a cada afirmación planteada en el cuestionario, las cuales estaban categorizadas en los principales ejes mencionados anteriormente.

Por último, el cuestionario se elaboró en la plataforma de Google Forms, debido a que es una herramienta sencilla de usar, gratuita y fácil para los usuarios. De igual modo, se realizó un análisis utilizando el software libre Jamovi. De modo que, a partir de los resultados obtenidos en este análisis, se consigue establecer la relación entre el Salario Emocional y la Retención de los docentes de la institución MBGP.

3.2. Entrevistas semiestructuradas

Según Díaz et al (2013), las entrevistas semiestructuradas ofrecen cierto grado de flexibilidad aceptable, a la par en la que mantienen suficiente continuidad para conseguir respuestas que sean consistentes con los objetivos de la investigación. Es decir, son entrevistas donde se pueden dar pequeños giros de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, sin perder de vista el enfoque de la investigación.

En ese sentido, en la presente investigación se realizan entrevistas dirigidas a los docentes de la Institución MBGP, con el fin de obtener información más específica y una comprensión más detallada sobre la variable de estudio en el entorno institucional. Cabe resaltar que el foco está en las prácticas que la institución lleva a cabo en relación a esta variable, con el fin de analizar su relevancia en la decisión de los docentes de permanecer en la institución.

Asimismo, la información recolectada en estas entrevistas se registra en una matriz de entrevistas en hojas de cálculo de Microsoft Excel, en la que se incluyen únicamente los fragmentos o enunciados relevantes para el análisis por dimensiones de Salario Emocional (Ver Anexo F).

4. Técnica de análisis de información

Para analizar los datos recopilados en la presente investigación, se ha implementado un proceso detallado que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Con respecto al análisis cuantitativo, en relación a la confiabilidad, se emplea el coeficiente Alfa de Cronbach como medida para evaluar la consistencia interna de las respuestas obtenidas en el cuestionario. Este coeficiente permite identificar la relación de las respuestas con las dimensiones de las variables seleccionadas y planteadas en el cuestionario. Asimismo, en lo que respecta a la evaluación de la validez del cuestionario, se sometió a un análisis de 3 expertos altamente especializados en áreas de recursos humanos (Ver Anexo C). Por otra parte, para el análisis de las hipótesis, se utilizó un análisis de ecuaciones estructurales (SEM) a través del software Jamovi, que incluyó un análisis factorial confirmatorio, permitiendo la evaluación simultánea del modelo de medición y el modelo estructural.

Por otro lado, en la parte cualitativa de nuestro estudio, que involucra las entrevistas semiestructuradas a los docentes de la Institución MBGP, se optó un enfoque de análisis de texto (Kuckartz, 2014). Este enfoque permite trabajar con párrafos en función a las dimensiones de análisis e identificar patrones y temas emergentes en las respuestas. Esto, a su vez, posibilita extraer conclusiones significativas de los datos obtenidos. Asimismo, para garantizar la accesibilidad y organización eficiente de la información recopilada, se utilizó un documento de Google Drive para plasmar las entrevistas que se llevaron a cabo en persona y que fueron grabadas, con el fin de asegurar la integridad de los datos. Posteriormente, los datos relevantes obtenidos se analizan en el software de hojas de cálculo Microsoft Excel para facilitar la sistematización de la información.

Es importante destacar que para la implementación del cuestionario y durante la realización de las entrevistas semiestructuradas, se ofrece una explicación detallada de las principales variables del estudio: salario emocional y retención de talento. Esto se realiza con el propósito de asegurar que los participantes tengan una comprensión general de dichas variables.

5. Ética de la Investigación

En la presente investigación, se cumple con la Ley de Protección de Datos Personales, con el fin de salvaguardar la privacidad de los datos de contacto de los participantes que son partícipes tanto de las entrevistas como de las encuestas, dado que brindan información confidencial. Para ello, se utiliza el consentimiento informado, un documento que permite a cada participante decidir si desea o no participar en el estudio, ya que previamente se le informa respecto a los objetivos, procedimientos y beneficios de la investigación.

Es fundamental destacar que, en el marco de esta investigación, se mantiene el anonimato tanto de los participantes individuales como de la institución en sí. Como parte integral de este proceso, se cuenta con un consentimiento informado por parte de la institución (Ver Anexo D), que respalda y legitima la participación en el estudio. En consecuencia, no se revelará el nombre de la institución ni ninguna información que pueda identificarla directa o indirectamente. Esta precaución se implementa con el firme propósito de salvaguardar la identidad y la confidencialidad de los datos recopilados, asegurando que el estudio se lleve a cabo de manera ética y respetuosa con la privacidad de todos los involucrados.

Asimismo, es importante mencionar que en el presente trabajo se promueve la libertad de expresión de todos los participantes. Además, se garantiza el derecho de cada participante a solicitar y conocer los resultados finales de la investigación, los cuales son transmitidos de manera íntegra y honesta. Finalmente, las investigadoras se comprometen a utilizar los datos recolectados únicamente con fines académicos relacionados con el estudio, sin ocasionar ningún daño perjudicial al bienestar de los participantes en la investigación.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como fin analizar la información recopilada en el campo y en las entrevistas semiestructuradas para presentar los hallazgos más significativos. En ese sentido, se ofrece un análisis cuantitativo y cualitativo. Para comenzar, en la parte cuantitativa, se presenta la validación del instrumento aplicado mediante la evaluación del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach y la validación de expertos junto al trabajo de campo. Posteriormente, se presenta un análisis descriptivo detallado para destacar las características generales de los encuestados mediante tablas cruzadas. Seguido de esto, se realizó un análisis estadístico de las variables del salario emocional y la retención de talento, utilizando medidas descriptivas como la media, mediana y moda para cada una de ellas. Para el análisis de las hipótesis, se realiza un análisis de ecuaciones estructurales (SEM) a través del software Jamovi, que incluye un análisis factorial confirmatorio, permitiendo la evaluación simultánea del modelo de medición y el modelo estructural. Mientras que para la parte cualitativa, se presentan los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas, con la finalidad de complementar y profundizar los hallazgos del análisis cuantitativo.

1. Análisis cuantitativo

1.1. Validación de instrumento

1.1.1 Alfa de Cronbach

Con el fin de evaluar la confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo un análisis de la consistencia interna de las respuestas proporcionadas por los encuestados. Este proceso implicó la evaluación de la correlación entre los diversos ítems del cuestionario. Para llevar a cabo dicha evaluación, se empleó el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach que se cuantifica en una escala de 0 a 1. Según George & Mallery (2003) es importante destacar que se considera aceptable un valor mínimo de 0.7. En este contexto, a medida que los resultados se acercan más a 1, se percibe una mayor confiabilidad en la medición. A continuación, se proporciona un cuadro detallado que resume las dimensiones evaluadas en el cuestionario, junto con sus correspondientes valores del coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 9: Estadísticas de fiabilidad basada en el alpha de cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Niveles de Alpha de Cronbach del modelo		
Alpha de Cronbach (α)	N° de elementos	
0,948	37	
Niveles de Alpha de Cronbach por dimensión		
Codificación	Dimensión	Alpha de Cronbach (α)
SP	Sentido de pertenencia	0,928
AL	Ambiente laboral	0,890
FH	Flexibilidad de horario	0,856
HO	Home office	0,863
BVT	Balance entre vida y trabajo	0,950
RT	Retención de talento	0,914

A partir de los resultados de la tabla 9, se evidencia la elevada confiabilidad del instrumento utilizado, evaluado mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. El valor global del cuestionario es de 0.948, lo que supera significativamente el umbral mínimo aceptable de 0.7, destacando la solidez en la recolección de datos. De igual modo, al desglosarlo en dimensiones, se observan valores entre 0.856 y 0.950, respaldando la consistencia del instrumento utilizado. Por todo ello, el análisis basado en el coeficiente de Alfa de Cronbach destaca la fiabilidad del cuestionario, proporcionando una base sólida para la interpretación y generalización de los resultados, respaldando así la calidad de nuestro caso de estudio.

1.1.2. Validación con expertos - Trabajo de campo

Primero, se realizaron sesiones para la validación del instrumento con Ana Maria Beingolea, Monica Llontop y Guido Bravo, especialistas en recursos humanos y gestión de personas (Ver Anexo C). Posteriormente, en cuanto al cuestionario, se realizaron 20 encuestas piloto a un grupo general de personas con el propósito de validar la comprensión de la encuesta y permitir su aplicación. Seguidamente, se aplicó la encuesta final, individual y anónima, a los docentes de la institución MBGP. Una vez obtenidos los resultados de las 53 encuestas, se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas contando con la participación de 9 mujeres y 3 hombres. Entre los entrevistados, participaron 2 mujeres del nivel inicial, 5 mujeres del nivel primario, 1 hombre y 1 mujer del nivel secundario, así como con 2

hombres y 1 mujer que desempeñan funciones en los niveles primario y secundario, con el propósito de lograr una comprensión más profunda de los resultados.

1.2. Análisis descriptivo

1.2.1. Descripción del perfil de los encuestados

En el curso de la presente investigación, se logró encuestar a la totalidad de la población del caso de estudio, compuesta por 53 docentes. A continuación, se presenta un análisis descriptivo integral de los diferentes aspectos abordados en la investigación.

a. Género, edad y puesto

En relación a la tabla de “Género, Edad y Puesto de Trabajo de los docentes en la institución MBGP”, se evidencia que el puesto en la institución está dividido en 3 tipos: auxiliar, docente y coordinador. En este contexto, se destaca que predomina la docencia, con un total de 44 docentes, especialmente con una mayor representación del género femenino en los rangos de edades de 21 - 30 años y 41- 50. Paralelamente, se observa una presencia mayoritaria masculina entre los docentes en el rango de edad de 31-40 años.

Además, es importante mencionar que, en comparación con los otros tipos de puestos, se cuenta únicamente con 3 coordinadores y 6 auxiliares, donde todas las auxiliares son mujeres, mientras que en el caso de los coordinadores varía entre hombre y mujer (Ver tabla 10).

Tabla 10: Tabla cruzada entre género, edad y puesto de los docentes en MBGP

Género - Nivel en la institución - Puesto de trabajo	Auxiliar		Docente		Coordinador		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Femenino	6	11.32%	29	54.72%	2	3.77%	37	69.81%
21 a 30 años	4	7.55%	9	16.98%	0	0.00%	13	24.53%
31 a 40 años	2	3.77%	5	9.43%	0	0.00%	7	13.21%
41 a 50 años	0	0.00%	11	20.75%	1	1.89%	12	22.64%
51 a 60 años	0	0.00%	4	7.55%	0	0.00%	4	7.55%
61 a 70 años	0	0.00%	0	0.00%	1	1.89%	1	1.89%
Masculino	0	0.00%	15	28.30%	1	1.89%	16	30.19%
21 a 30 años	0	0.00%	3	5.66%	1	1.89%	4	7.55%
31 a 40 años	0	0.00%	8	15.09%	0	0.00%	8	15.09%
41 a 50 años	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
51 a 60 años	0	0.00%	4	7.55%	0	0.00%	4	7.55%
61 a 70 años	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Total	6	11.32%	44	83.02%	3	5.66%	53	100.00%

b. Género, edad y tiempo de permanencia

En relación a la tabla de “Género, Edad y Tiempo de Permanencia de los docentes en la institución MBGP”, se observa que del total de la población de 53 docentes, el 35.85% llevan menos de un año en la institución. En cuanto a la edad, el grupo se divide en cinco rangos etarios, destacándose principalmente aquellos entre 21 y 30 años, seguidos por los de 41 a 50 años.

Además, se evidencia una predominancia femenina en la población docente, con un total de 37 mujeres en comparación con 16 hombres. Cabe destacar que, de las 37 mujeres, el 28.30% tienen menos de un año en la institución, y de estas, el 16.98% se encuentran en el rango de edad de 21 a 30 años (Ver tabla 11).

Tabla 11: Tabla cruzada entre género, edad y tiempo de permanencia de los docentes en MBGP

Género - Condición parental - Tiempo de Permanencia	Menos de 1 año		De 1 a 3 años		De 3 a 5 años		De 5 a 7 años		Más de 7 años		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Femenino	15	28.30%	4	7.55%	8	15.09%	1	1.89%	9	16.98%	37	69.81%
21 a 30 años	9	16.98%	3	5.66%	1	1.89%	0	0.00%	0	0.00%	13	24.53%
31 a 40 años	3	5.66%	1	1.89%	1	1.89%	0	0.00%	2	3.77%	7	13.21%
41 a 50 años	3	5.66%	0	0.00%	4	7.55%	1	1.89%	4	7.55%	12	22.64%
51 a 60 años	0	0.00%	0	0.00%	2	3.77%	0	0.00%	2	3.77%	4	7.55%
61 a 70 años	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	1.89%
Masculino	4	7.55%	5	9.43%	4	7.55%	1	1.89%	2	3.77%	16	30.19%
21 a 30 años	2	3.77%	2	3.77%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	4	7.55%
31 a 40 años	2	3.77%	2	3.77%	4	7.55%	0	0.00%	0	0.00%	8	15.09%
41 a 50 años	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
51 a 60 años	0	0.00%	1	1.89%	0	0.00%	1	1.89%	2	3.77%	4	7.55%
61 a 70 años	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Total	19	35.85%	9	16.98%	12	22.64%	2	3.77%	11	20.75%	53	100.00%

c. Género, puesto y tiempo de permanencia

En relación a la tabla de “Género, Puesto de Trabajo y Tiempo de Permanencia de los docentes en la institución MBGP”, se evidencia que la mayoría de la población tiene una permanencia en la institución de menos de un año, lo que indica una rotación considerable en el personal docente. Entre aquellos con menos tiempo en la institución, predominan las mujeres, especialmente las que ocupan los puestos de auxiliares y docentes. Las mujeres representan el 54.72% de los docentes y el 11.32% de auxiliares. De los 3 coordinadores, dos son mujeres que han estado en la institución por más de 7 años.

En cuanto a los hombres, se observa una distribución más uniforme en el tiempo de permanencia en el puesto de docente, con un 7.55% en cada uno de los siguientes periodos: menos de 1 año, de 1 a 3 años y de 3 a 5 años en la institución. No hay hombres en el puesto de auxiliar y solo hay un hombre que ocupa el puesto de coordinador, quien lleva entre 1 a 3 años en la institución (Ver tabla 12).

Tabla 12: Tabla cruzada entre género, puesto y tiempo de permanencia de los docentes en MBGP

Género - Puesto de trabajo - Tiempo de Permanencia	Menos de 1 año		De 1 a 3 años		De 3 a 5 años		De 5 a 7 años		Más de 7 años		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Femenino	15	28.30%	4	7.55%	8	15.09%	1	1.89%	9	16.98%	37	69.81%
Auxiliar	4	7.55%	1	1.89%	0	0.00%	0	0.00%	1	1.89%	6	11.32%
Docente	11	20.75%	3	5.66%	8	15.09%	1	1.89%	6	11.32%	29	54.72%
Coordinador	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	2	3.77%	2	3.77%
Masculino	4	7.55%	5	9.43%	4	7.55%	1	1.89%	2	3.77%	16	30.19%
Auxiliar	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Docente	4	7.55%	4	7.55%	4	7.55%	1	1.89%	2	3.77%	15	28.30%
Coordinador	0	0.00%	1	1.89%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	1.89%
Total	19	35.85%	9	16.98%	12	22.64%	2	3.77%	11	20.75%	53	100.00%

d. Género, condición parental y tiempo de permanencia

En la tabla sobre “Género, Condición Parental y Tiempo de Permanencia de los docentes en la institución MBGP”, se observa una predominancia femenina en la población docente, con las mujeres representando el 69.81% del total. De estas, el 37.74% no tiene hijos, siendo la mayoría de ellas nuevas en la institución, ya que el 22.64% tiene menos de 1 año de permanencia. En contraste, las mujeres con hijos, que constituyen el 32.08%, tienden a tener periodos de permanencia más prolongados, con el 11.32% en la categoría de 3 a 5 años y más de 7 años de permanencia.

En cuanto a los hombres, predominan aquellos que no tienen hijos, representando el 20.75% del total. Estos se distribuyen de manera más equitativa entre los rangos de menos de 1 año, de 1 a 3 años, y de 3 a 5 años de permanencia. Por otro lado, los hombres con hijos, que representan el 9.43%, muestran una distribución uniforme en todas las categorías de tiempo de permanencia, representando el 1.89% en cada rango (Ver Tabla 13).

Tabla 13: Tabla cruzada entre género, condición parental y tiempo de permanencia de los docentes en MBGP

Género - Condición parental - Tiempo de Permanencia	Menos de 1 año		De 1 a 3 años		De 3 a 5 años		De 5 a 7 años		Más de 7 años		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Femenino	15	28.30%	4	7.55%	8	15.09%	1	1.89%	9	16.98%	37	69.81%
Si	3	5.66%	1	1.89%	6	11.32%	1	1.89%	6	11.32%	17	32.08%
No	12	22.64%	3	5.66%	2	3.77%	0	0.00%	3	5.66%	20	37.74%
Masculino	4	7.55%	5	9.43%	4	7.55%	1	1.89%	2	3.77%	16	30.19%
Si	1	1.89%	1	1.89%	1	1.89%	1	1.89%	1	1.89%	5	9.43%
No	3	5.66%	4	7.55%	3	5.66%	0	0.00%	1	1.89%	11	20.75%
Total	19	35.85%	9	16.98%	12	22.64%	2	3.77%	11	20.75%	53	100.00%

e. Género, nivel en la institución y puesto de trabajo

En la tabla de "Género, Nivel en la institución y Puesto de trabajo de los docentes en la institución MBGP", se observa que en el Nivel Inicial, las mujeres dominan tanto en los puestos de auxiliares como de docentes, con solo una mujer en el rol de coordinadora. En el Nivel Primaria, las mujeres también son mayoría, especialmente como docentes representando el 26.42%, aunque su presencia es menor en los puestos de auxiliares y coordinadoras. En el Nivel Secundaria, todas las mujeres están en el puesto de docentes, representando el 20.75%.

Por otro lado, los hombres constituyen el 30.19% de la plantilla docente, con la mayoría en el Nivel Secundaria como docentes, con el 22.64% y una representación menor como coordinadores, con el 1.89%. No hay hombres en el puesto de auxiliares en ninguno de los 3 niveles educativos. En el Nivel Inicial, solo hay un hombre en el puesto de docente, y en el Nivel Primaria, hay dos hombres como docentes, sin representación en el rol de coordinador.

Es importante mencionar que en términos de cantidad de docentes, el número en el Nivel Primaria es menor debido a su modalidad unidocente, mientras que en el Nivel Secundaria, que opera bajo una modalidad polidocente, se requiere un mayor número de docentes en la institución (Ver Tabla 14).

Tabla 14: Tabla cruzada entre género, nivel en la institución y puesto de los docentes en MBGP

Género - Nivel en la institución - Puesto de trabajo	Auxiliar		Docente		Coordinador		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Femenino	6	11.32%	29	54.72%	2	3.77%	37	69.81%
Nivel Inicial	4	7.55%	4	7.55%	1	1.89%	9	16.98%
Nivel Primaria	2	3.77%	14	26.42%	1	1.89%	17	32.07%
Nivel Secundaria	0	0.00%	11	20.75%	0	0.00%	11	20.75%
Masculino	0	0.00%	15	28.30%	1	1.89%	16	30.19%
Nivel Inicial	0	0.00%	1	1.89%	0	0.00%	1	1.89%
Nivel Primaria	0	0.00%	2	3.77%	0	0.00%	2	3.77%
Nivel Secundaria	0	0.00%	12	22.64%	1	1.89%	13	24.53%
Total	6	11.32%	44	83.02%	3	5.66%	53	100.00%

f. Género, edad y modalidad de contrato

En la tabla de “Género, Edad y Modalidad de Contrato de los docentes de la institución MBGP”, se observa que en términos de modalidad de contrato, el 49.06% de los docentes cuentan con contrato a plazo determinado, el 41.51% con contrato indeterminado, y el 9.43% están bajo la modalidad de recibo por honorarios.

Respecto a los contratos a plazo determinado, se destaca una mayor presencia femenina, especialmente en los rangos de edad de 21 a 30 años y de 41 a 50 años, con un 16.98% y 9.43% respectivamente. En contraste, los hombres predominan en los rangos de 21 a 30 años y de 31 a 40 años, con un 5.66% y 7.55% respectivamente. Por otro lado, en cuanto a los contratos a plazo indeterminado, la mayor concentración femenina se encuentra en el rango de edad de 41 a 50 años, con un 11.32%, mientras que los hombres tienen mayor presencia en el rango de 51 a 60 años, con un 5.66%.

Además, se observa que los docentes más jóvenes, especialmente las mujeres, tienden a tener contratos a plazo determinado, mientras que los docentes de mayor edad tienden a tener contratos a plazo indeterminado. Finalmente, la modalidad de recibo por honorarios es la menos frecuente, representando solo el 9.43% del total, reflejando una menor presencia en comparación con las otras modalidades de contrato de la institución (Ver Tabla 15).

Tabla 15: Tabla cruzada entre género, edad y modalidad de contrato de los docentes en MBGP

Género - Edad - Modalidad de contrato	Contrato a plazo determinado		Contrato a plazo indeterminado		Recibo por honorarios		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Femenino	19	35.85%	16	30.19%	2	3.77%	37	69.81%
21 a 30 años	9	16.98%	4	7.55%	0	0.00%	13	24.53%
31 a 40 años	3	5.66%	3	5.66%	1	1.89%	7	13.21%
41 a 50 años	5	9.43%	6	11.32%	1	1.89%	12	22.64%
51 a 60 años	2	3.77%	2	3.77%	0	0.00%	4	7.55%
61 a 70 años	0	0.00%	1	1.89%	0	0.00%	1	1.89%
Masculino	7	13.21%	6	11.32%	3	5.66%	16	30.19%
21 a 30 años	3	5.66%	1	1.89%	0	0.00%	4	7.55%
31 a 40 años	4	7.55%	2	3.77%	2	3.77%	8	15.09%
41 a 50 años	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
51 a 60 años	0	0.00%	3	5.66%	1	1.89%	4	7.55%
61 a 70 años	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Total	26	49.06%	22	41.51%	5	9.43%	53	100.00%

En conclusión, el perfil de la población docente de la institución MBGP está compuesto por mujeres jóvenes, en su mayoría de entre 21 y 30 años, que se desempeñan principalmente en roles docentes. Estas docentes tienen contratos a plazo determinado, no tienen hijos y llevan menos de un año en la institución. Este perfil demográfico revela una tendencia hacia la juventud, indicando que el personal docente está en una fase de reciente incorporación al ámbito educativo. Además, la prevalencia de contratos a plazo determinado, junto con la alta proporción de docentes jóvenes sugieren una estructura de personal docente más propensa a cambios. Esta situación puede tener un impacto en la estabilidad a largo plazo del equipo docente.

1.3. Análisis estadístico

Este apartado se enfoca en llevar a cabo un análisis detallado de las frecuencias y estadísticas descriptivas de los datos obtenidos en función de las dimensiones de la variable independiente, salario emocional, y de la variable dependiente, retención, estudiadas en la presente investigación. En ese sentido, se presentan los 31 ítems del cuestionario presentando, en cada uno de los casos, la mediana, moda, media y desviación estándar. Para comenzar, se muestra la representación visual general que resume estos aspectos clave de ambas variables (Ver tabla 16).

Tabla 16: Estadísticos descriptivos del modelo

Descripción	N	Perdidos	Mediana	Moda	Media	DE
Sentido de pertenencia	53	0	4.17	4.00	4.12	0.833
Ambiente laboral	53	0	4.33	5.00	4.24	0.819
Flexibilidad de horario	53	0	2.00	1.83	2.15	0.685
Home office	53	0	3.50	3.50	3.42	0.796
Balance entre vida y trabajo	53	0	3.67	3.50	3.50	1.014
Retención de talento	53	0	4.00	4.00	3.64	1.039

^a Existe más de una moda, solo se reporta la primera

A partir de los resultados de la tabla, resulta relevante mencionar que, aunque no se establece un orden de mayor a menor basado en la media; al analizar los datos, se revela que los encuestados manifiestan una mayor percepción positiva hacia el ambiente laboral, seguido por el sentido de pertenencia, la retención de talento, el balance entre vida trabajo, el home office, y la flexibilidad de horario, en ese orden, respectivamente.

En este contexto, se evidencia que los aspectos que parecen funcionar mejor son el ambiente laboral y el sentido de pertenencia, ya que muestran una mediana y media más altas, sugiriendo una percepción más positiva por parte de los encuestados. Además, las desviaciones estándar relativamente bajas (0.819 y 0.833, respectivamente) indican una consistencia en las respuestas de los docentes, reflejando una opinión generalizada favorable hacia estas variables.

En cambio, la flexibilidad de horario y el home office parecen ser los aspectos que tienen una percepción menos positiva, ya que muestran una mediana y media más bajas en comparación con los otros aspectos. La retención de talento tiene una desviación estándar de 1.039, lo que refleja una variabilidad considerable en las opiniones de los docentes, indicando que las iniciativas de retención podrían estar funcionando bien para algunos pero no para todos. El balance entre vida y trabajo, con una desviación estándar de 1.014, también muestra una variabilidad significativa, lo que sugiere que la percepción de este aspecto varía ampliamente entre los encuestados.

En síntesis, el ambiente laboral y el sentido de pertenencia parecen ser los aspectos que funcionan mejor, mientras que la flexibilidad de horario y el home office revelan ser aspectos en los que se requiere una mayor atención o mejora. La variabilidad en las respuestas respecto al balance entre vida y trabajo y la retención de talento indica que, aunque se están realizando esfuerzos en estas áreas, aún hay espacio para mejorar y adaptar las estrategias a las necesidades específicas de los docentes.

1.3.1. Salario emocional: Dimensiones

La variable independiente salario emocional está compuesta por 5 dimensiones: sentido de pertenencia (SP), ambiente laboral (AL), flexibilidad de horario (FH), home office (HO) y balance entre vida y trabajo (BVT). Por ello, el salario emocional estuvo medida a través de las dimensiones anteriormente mencionadas. A continuación, se expone el análisis estadístico de cada uno de los ítems de acuerdo con cada dimensión de salario emocional.

a. Ítems de sentido de pertenencia

La dimensión de sentido de pertenencia fue medida a través de 6 ítems (SP1, SP2, SP3, SP4, SP5 y SP6), con el fin de conocer la percepción de los docentes respecto a esta dimensión en la institución MBGP. En la tabla 17, se aprecia que los 6 ítems presentan una media puntuada entre 3 y 5, indicando una distribución amplia en las respuestas, aunque algunas de ellas fueron altas. En este contexto, el ítem mejor valorado fue "Me importa la imagen y la reputación de la institución", con una media de 4.42, mientras que el ítem menos valorado fue "Me gusta trabajar en mi institución porque tiene programas de responsabilidad social", con una media de 3.79. Esto sugiere que, si bien los encuestados están de acuerdo con esta afirmación, representa un menor nivel de acuerdo en comparación con los demás ítems de la dimensión.

Además, se destaca que la desviación estándar para todos los ítems está aproximadamente entre 0.925 y 1.027, sugiriendo una variabilidad moderada en las respuestas de los encuestados para cada ítem. Asimismo, se observa que la moda para la mayoría de los ítems es 4 o 5, indicando que las respuestas más frecuentes fueron "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", reflejando una percepción positiva en estos aspectos.

En cuanto a la mediana, se evidencia que únicamente en el ítem SP1, "Me importa la imagen y la reputación de la institución", fue 5, indicando que la respuesta a esa afirmación en particular es la más positiva. Mientras que, para los ítems del SP2 al SP5 el valor de la mediana es 4, indicando que la respuesta "De acuerdo" fue la más típica. En líneas generales, estos hallazgos resaltan una consistencia en la percepción positiva de los encuestados en cuanto a la dimensión de sentido de pertenencia en la institución MBGP.

Tabla 17: Estadísticos descriptivos de los ítems de Sentido de pertenencia

Ítems de Sentido de pertenencia		N	Perdidos	Mediana	Moda	Media	DE
SP1	Me importa la imagen y la reputación de la institución	53	0	5.00	5.00	4.42	1.027
SP5	Siento que es importante trabajar en los proyectos enfocados en la misión de la institución	53	0	4.00	5.00	4.28	0.948
SP4	Cuando escucho a desconocidos hablar bien de la institución me siento orgulloso (a)	53	0	4.00	5.00	4.19	1.020
SP3	Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta institución	53	0	4.00	4.00	4.09	0.925
SP2	Me siento parte de la institución aún fuera del horario de trabajo	53	0	4.00	4.00	3.96	0.940
SP6	Me gusta trabajar en mi institución porque tiene programas de responsabilidad social	53	0	4.00	4.00	3.79	0.968

Es importante mencionar que en la tabla se proporciona un orden de mayor a menor, respecto a la media, para observar con qué ítems de la dimensión de sentido de pertenencia los docentes se encuentran más satisfechos. En ese sentido, se tiene el siguiente orden: me importa la imagen y la reputación de la institución (SP1); siento que es importante trabajar en los proyectos enfocados en la misión de la institución (SP5); cuando escucho a desconocidos hablar bien de la institución me siento orgulloso (a) (SP4); me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta institución (SP3); me siento parte de la institución aún fuera del horario de trabajo (SP2); y finalmente, me gusta trabajar en mi institución porque tiene programas de responsabilidad social (SP6).

b. Ítems de ambiente laboral

La dimensión de ambiente laboral fue analizada a través de 6 ítems (AL1, AL2, AL3, AL4, AL5 y AL6), con el fin de conocer la percepción de los docentes respecto a esta dimensión en la institución MBGP. En la tabla 18, se evidencia que los 6 ítems presentan una tendencia de puntuación respecto a su media comprendida entre 3 y 5. Como se aprecia en la tabla, la mayoría de los ítems superan una puntuación de 4, a excepción del ítem AL5, "El trato de los superiores es equitativo", siendo este el menor valorado con una media de 3.83, reflejando un menor nivel de acuerdo en comparación con los demás. En cambio, el ítem mejor valorado es el de "Es importante el trabajo en equipo en las actividades de la institución", con una media de 4.43, indicando la importancia del trabajo en equipo en las actividades de la institución para su percepción positiva respecto al ambiente laboral.

Además, se subraya que la desviación estándar para todos los ítems está aproximadamente entre 0.235 y 1.152, sugiriendo que las respuestas tienden a estar relativamente cercanas a la media para la mayoría de los ítems, con algunas variaciones en la dispersión de las respuestas para ciertos ítems. Asimismo, se destaca que tanto para la mediana y la moda la mayoría de los ítems es 5, indicando que la respuesta más frecuente fue "Totalmente de acuerdo", reflejando una percepción positiva en estos aspectos. De forma general, estos resultados muestran una percepción mayormente positiva en cuanto al ambiente laboral en la institución MBGP, con un énfasis en la importancia del trabajo en equipo y una menor satisfacción en el trato equitativo de los superiores.

Tabla 18: Estadísticos descriptivos de los ítems de Ambiente laboral

Ítems de Ambiente laboral		N	Perdidos	Mediana	Moda	Media	DE
AL4	Es importante el trabajo en equipo en las actividades de la institución	53	0	5.00	5.00	4.43	1.152
AL2	Existe un buen ambiente de trabajo con mis compañeros	53	0	5.00	5.00	4.40	0.862
AL1	Tengo una buena relación con mis superiores	53	0	5.00	5.00	4.28	1.007
AL3	Cuento con mis compañeros de trabajo en situaciones de adversidad	53	0	5.00	5.00	4.26	0.964
AL6	Me siento satisfecho con el rol que tengo en la institución	53	0	4.00	4.00	4.25	0.830
AL5	El trato de los superiores es equitativo	53	0	4.00	4.00	3.83	0.235

Resulta relevante mencionar que en la tabla se proporciona un orden de mayor a menor, respecto a la media, para observar con qué ítems de la dimensión de ambiente laboral los docentes se encuentran más satisfechos. En ese sentido, se tiene el siguiente orden: es importante el trabajo en equipo en las actividades de la institución (AL4); existe un buen ambiente de trabajo con mis compañeros (AL2); tengo una buena relación con mis superiores (AL1); cuento con mis compañeros de trabajo en situaciones de adversidad (AL3); me siento satisfecho con el rol que tengo en la institución (AL6); y finalmente, el trato de los superiores es equitativo (AL5).

c. Ítems de flexibilidad de horario

La dimensión de flexibilidad de horario fue medida a través de 6 ítems (FH1, FH2, FH3, FH4, FH5 y FH6), con el fin de conocer la percepción de los docentes respecto a esta dimensión en la institución MBGP. En la tabla 19, se aprecia que los 6 ítems presentan una media puntuada entre 1 y 3, indicando cierta variabilidad en las respuestas. Cabe resaltar, que en este caso, las respuestas están distribuidas en rangos considerablemente bajos. En este contexto, el ítem mejor valorado fue "Tengo un horario que no interfiere con las

actividades de otros docentes en la institución", con una media de 2.96, sugiriendo que existe cierto nivel de acuerdo con esta afirmación. En cambio, el ítem menos valorado fue "Yo puedo elegir un horario de entrada y salida", con una media de 1.53, indicando una percepción más baja o menos favorable en comparación con los demás.

Además, se destaca que la desviación estándar para todos los ítems está aproximadamente entre 0.749 y 1.085, indican que aunque las medias pueden estar en un rango específico, las respuestas individuales tienden a dispersarse a su alrededor, sugiriendo una variabilidad en las percepciones de los encuestados para cada ítem. Asimismo, se observa que la moda para la mayoría de los ítems varía entre 1 y 2, indicando que las respuestas más frecuentes fueron "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo", reflejando una percepción negativa en estos aspectos.

En relación con la mediana, esta varía entre 1 y 3, sugiriendo que las respuestas están distribuidas en un rango que viene a ser considerablemente bajo, revelando cierta variabilidad en las percepciones de los encuestados, aunque los resultados sean bajos en general. Estos hallazgos destacan la complejidad de las percepciones de los encuestados respecto a la flexibilidad de horario, sugiriendo la importancia de profundizar en las experiencias individuales y las expectativas de los docentes para una comprensión más completa en esta dimensión.

Tabla 19: Estadísticos descriptivos de los ítems de Flexibilidad de horario

Ítems de Flexibilidad de horario		N	Perdidos	Mediana	Moda	Media	DE
FH5	Tengo un horario que no interfiere con las actividades de otros docentes en la institución	53	0	3.00	2.00	2.96	1.055
FH4	Todos los docentes tienen la misma oportunidad de contar con horarios flexibles	53	0	2.00	2.00	2.45	0.774
FH3	La institución ofrece la opción de horario flexible entre los docentes	53	0	2.00	2.00	2.26	0.788
FH1	Se manejan distintas opciones de horarios para elegir hora de entrada y salida	53	0	2.00	2.00	2.00	0.877
FH6	Para mí, poder tener un horario flexible es un factor importante para permanecer en la institución	53	0	1.00	1.00	1.70	1.085
FH2	Yo puedo elegir un horario de entrada y salida	53	0	1.00	1.00	1.53	0.749

Es necesario subrayar que en la tabla se proporciona un orden de mayor a menor, respecto a la media, para observar con qué ítems de la dimensión de flexibilidad de horario los docentes se encuentran más satisfechos. En ese sentido, se tiene el siguiente orden:

tengo un horario que no interfiere con las actividades de otros en la institución (FH5); todos los docentes tienen la misma oportunidad de contar con horarios flexibles (FH4); la institución ofrece la opción de horario flexible entre los docentes (FH3); se manejan distintas opciones de horarios para elegir hora de entrada y salida (FH1); para mí, poder tener un horario flexible es un factor importante para permanecer en la institución (FH6); y finalmente, yo puedo elegir un horario de entrada y salida (FH2).

d. Ítems de home office

La dimensión de home office fue analizada a través de 6 ítems (HO1, HO2, HO3, HO4, HO5 y HO6), con el fin de conocer la percepción de los docentes respecto a esta dimensión en la institución MBGP. En la tabla 20, se evidencia que los 6 ítems presentan una tendencia de puntuación respecto a su media comprendida entre 2 y 4. Como se aprecia en la tabla, la mayoría de los ítems superan una puntuación de 3, a excepción del ítem HO6, "Para mí, poder hacer home office es un factor importante para permanecer en la institución", siendo este el menor valorado con una media de 2.81, sugiriendo que gran parte de los encuestados no consideran el home office como un factor crucial para su intención de permanencia en la institución. En cambio, el ítem mejor valorado es el de "Haciendo home office puedo comunicarme fácilmente con otros docentes y alumnos", con una media de 3.85, indicando que la comunicación es más sencilla cuando se realiza home office.

Además, se subraya que la desviación estándar para todos los ítems está aproximadamente entre 0.969 y 1.098, sugiriendo que hay cierta variabilidad en las respuestas de los encuestados. Esto indica que, aunque existe una tendencia general positiva hacia el office, hay diferencias en la percepción de los encuestados en cada ítem. Por otro lado, respecto a la percepción, se evidencian tres ítems que muestran una valoración alta y tres una valoración media, indicando una percepción general positiva hacia el home office, aunque no determinante para la permanencia de los docentes en la institución.

Estos resultados evidencian que, aunque los docentes aprecian el hacer home office por sus facilidades, mejor comunicación y motivación, no necesariamente lo consideran un factor crucial para su retención en la institución. En ese sentido, es necesario profundizar el análisis de las respuestas y explorar las percepciones y expectativas adicionales de los docentes mediante entrevistas semiestructuradas para comprender mejor esta aparente discrepancia en la dimensión.

Tabla 20: Estadísticos descriptivos de los ítems de Home office

Ítems de Home office		N	Perdidos	Mediana	Moda	Media	DE
HO4	Haciendo home office puedo comunicarme fácilmente con otros docentes y alumnos	53	0	4.00	4.00	3.85	0.969
HO5	Me siento motivado (a) con la oportunidad de hacer home office	53	0	4.00	4.00	3.68	0.996
HO3	La institución facilita el uso de las tecnologías de la información para que los docentes hagan home office	53	0	4.00	4.00	3.60	1.025
HO2	En mi institución existen oportunidades para hacer home office independientemente de la edad del empleado	53	0	4.00	4.00	3.40	1.098
HO1	En mi institución se puede hacer home office	53	0	3.00	3.00	3.17	1.051
HO6	Para mí, poder hacer home office es un factor importante para permanecer en la institución	53	0	3.00	3.00	2.81	1.057

Es importante señalar que en la tabla se proporciona un orden de mayor a menor, respecto a la media, para observar con qué ítems de la dimensión de home office los docentes se encuentran más satisfechos. En ese sentido, se tiene el siguiente orden: haciendo home office puedo comunicarme fácilmente con otros docentes y alumnos (HO4); me siento motivado (a) con la oportunidad de hacer home office (HO5); la institución facilita el uso de las tecnologías de la información para que los docentes hagan home office (HO3); en mi institución existen oportunidades para hacer home office independientemente de la edad del empleado (HO2); en mi institución se puede hacer home office (HO1); y finalmente, para mí, poder hacer home office es un factor importante para permanecer en la institución (HO6).

e. Ítems de balance entre vida y trabajo

La dimensión de balance entre vida y trabajo fue evaluada a través de 6 ítems (BVT1, BVT2, BVT3, BVT4, BVT5 y BVT6), con el fin de conocer la percepción de los docentes respecto a esta dimensión en la institución MBGP. En la tabla 21, se evidencia que los 6 ítems presentan una tendencia de puntuación respecto a su media comprendida entre 3 y 4. Como se aprecia en la tabla, la puntuación de cada ítem supera la media de 3, siendo el ítem mejor valorado el de "Mi trabajo me permite tener cerca a mi familia", con una media de 3.62, indicando una percepción positiva por parte de los encuestados. En cambio, el ítem menos valorado fue "Tengo el tiempo que necesito para hacer mis actividades laborales y participar en actividades ajenas al trabajo", con una media de 3.30, indicando un menor nivel de acuerdo en comparación con los demás ítems de la dimensión.

Además, se destaca que la desviación estándar para todos los ítems está aproximadamente entre 1.05 y 1.22, sugiriendo una variabilidad moderada en las respuestas. Asimismo, se observa que la moda para todos los ítems es 4, indicando que la respuesta más frecuente fue "De acuerdo", reflejando una percepción positiva en todos los ítems de la dimensión. Del mismo modo, se resalta que la mediana para todos los ítems fue 4, indicando que el valor central de las respuestas para cada ítem fue "De acuerdo". Por lo tanto, de forma general, los resultados muestran una percepción positiva por parte de los encuestados en cuanto al balance entre vida y trabajo en la institución MBGP, con algunos ítems que destacan por encima de otros en términos de acuerdo.

Tabla 21: Estadísticos descriptivos de los ítems de Balance entre vida y trabajo

Ítems de Balance entre vida y trabajo		N	Perdidos	Mediana	Moda	Media	DE
BVT3	Mi trabajo me permite tener cerca a mi familia	53	0	4.00	4.00	3.62	1.16
BVT4	Mi trabajo me permite concentrarme en aspectos de mi vida personal	53	0	4.00	4.00	3.60	1.12
BVT6	El trabajo que tengo me facilita equilibrar mis responsabilidades laborales con mi vida diaria	53	0	4.00	4.00	3.53	1.05
BVT5	Mi trabajo me deja energía para pasar el tiempo con mi familia	53	0	4.00	4.00	3.49	1.12
BVT1	Mi trabajo en la institución me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del entorno laboral	53	0	4.00	4.00	3.47	1.22
BVT2	Tengo el tiempo que necesito para hacer mis actividades laborales y participar en actividades ajenas al trabajo	53	0	4.00	4.00	3.30	1.12

Cabe resaltar que en la tabla se proporciona un orden de mayor a menor, respecto a la media, para observar con qué ítems de la dimensión de balance entre vida y trabajo los docentes se encuentran más satisfechos. En ese sentido, se tiene el siguiente orden: mi trabajo me permite tener cerca a mi familia (BVT3); mi trabajo me permite concentrarme en aspectos de mi vida personal (BVT4); el trabajo que tengo me facilita equilibrar mis responsabilidades laborales con mi vida diaria (BVT6); mi trabajo me deja energía para pasar el tiempo con mi familia (BVT5); mi trabajo en la institución me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del entorno laboral (BVT1); y finalmente, tengo el tiempo que necesito para hacer mis actividades laborales y participar en actividades ajenas al trabajo (BVT2).

1.3.2. Retención de talento

La dimensión de la retención de talento fue analizada a través de siete ítems (RT1, RT2, RT3, RT4, RT5, RT6 Y RT7), con el fin de evaluar la percepción de los docentes respecto a su intención de permanecer en la institución MBGP. En la Tabla 22, se observa que los valores promedio de los ítems oscilan entre 3.30 y 3.94, lo que indica una tendencia general positiva hacia la retención.

El ítem mejor valorado es RT6 ("Me gusta venir a trabajar todos los días"), con una media de 3.94, seguido de RT1 ("Me siento aceptado en mi empleo actual"), con una media de 3.74. Esto refleja que los docentes aprecian aspectos relacionados al ambiente laboral y el sentido de pertenencia en la institución. En contraste, el ítem menos valorado es RT3 ("Toman en cuenta mis sugerencias"), con una media de 3.30, lo que sugiere que este aspecto podría representar un área de mejora para reforzar la percepción positiva de los docentes hacia su lugar de trabajo.

Además de las medias, la moda y la mediana refuerzan una percepción mayoritariamente positiva en los docentes. Para la mayoría de los ítems, ambas se sitúan en 4, lo que indica que "De acuerdo" fue la respuesta más frecuente y representa una postura favorable hacia los diferentes aspectos de la retención. Sin embargo, la variabilidad en las respuestas, reflejada en las desviaciones estándar (que oscilan entre 0.660 y 1.04), sugiere que no todos los docentes comparten el mismo nivel de satisfacción o intención de permanencia. Este grado de dispersión es particularmente evidente en el ítem RT7 ("Me veo trabajando en esta institución por los próximos 3 años o más"), que presenta la mayor desviación estándar (1.04), lo que podría reflejar diferencias en las percepciones individuales sobre la estabilidad laboral o las expectativas futuras dentro de la institución.

Tabla 22: Estadísticos descriptivos de Retención de talento

	Ítems de Retención de talento	N	Perdidos	Mediana	Moda	Media	DE
RT6	Me gusta venir a trabajar todos los días	53	0	4.00	4.00	3.94	0.842
RT1	Me siento aceptado en mi empleo actual	53	0	4.00	4.00	3.74	0.733
RT4	Me tratan en forma equitativa	53	0	4.00	4.00	3.72	0.948
RT7	Me veo trabajando en esta institución por los próximos 3 años o más	53	0	4.00	4.00	3.64	1.04
RT2	La administración superior me invita a expresar mis ideas	53	0	3.00	3.00	3.40	0.660
RT5	Mis opiniones son valoradas	53	0	3.00	3.00	3.34	0.732

Estos resultados reflejan que, si bien los docentes valoran aspectos relacionados con su ambiente de trabajo, el sentido de aceptación y el trato equitativo, existen

oportunidades de mejora en lo relacionado con el reconocimiento de sus sugerencias y opiniones.

1.4. Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio se llevó a cabo con el fin de confirmar empíricamente una estructura previamente definida, basándose en una teoría sólida. Este método permite al investigador anticipar la organización de los datos y busca explicar las covarianzas o correlaciones entre un conjunto de variables observadas mediante un número reducido de factores. Además, facilita la simplificación de múltiples variables en un conjunto más manejable, lo que mejora la interpretación de los resultados.

En esta investigación, el análisis factorial confirmatorio se centró en el modelo propuesto por Martínez (2023), llevando a cabo un análisis exhaustivo para verificar la adecuada convergencia del modelo. Durante el proceso, el modelo original se sometió a algunas modificaciones con el fin de lograr un mejor ajuste a los datos. Posteriormente, se volvieron a realizar las pruebas del alfa de Cronbach para las variables (sentido de pertenencia, ambiente laboral, flexibilidad de horario, office, balance vida-trabajo y retención de talento). Los resultados de estas pruebas ajustadas continuaron mostrando índices de fiabilidad satisfactorios, confirmando que los ítems medidos representan de manera consistente el mismo constructo (ver tabla 23).

Tabla 23: Estadísticas de fiabilidad basada en el alpha de cronbach del nuevo modelo

Estadísticas de fiabilidad		
Niveles de Alpha de Cronbach del nuevo modelo		
Codificación	Dimensión	Alpha de Cronbach (α)
SP	Sentido de pertenencia	0,847
AL	Ambiente laboral	0,848
FH	Flexibilidad de horario	0,709
HO	Home office	0,811
BVT	Balance entre vida y trabajo	0,922
RT	Retención de talento	0,881

Seguido de ello, se realizó un análisis del CFI (Comparative Fit Index), el cual evalúa el aumento de la precisión de la no centralidad de un modelo, con valores que oscilan entre 0 y 1 (Tanaka,1993). Según Bentler & Bonnet (1980), se requiere que la cifra sea mayor a 0.9 para poder defender el modelo y considerarlo adecuado. En este análisis, se obtuvo un

CFI de 0.943, lo cual indica que el modelo propuesto en esta investigación cuenta con un buen ajuste a los datos, ya que el valor está cercano a 1.

De igual manera, se calculó el RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), que mide el error del modelo, se considera un ajuste adecuado si se encuentra entre 0.05 y 0.08 (Gil, 2016). El valor obtenido en la presente investigación fue de 0.0721, lo que indica que el modelo tiene un ajuste aceptable (ver tabla 24).

Tabla 24: Medidas de ajuste

CFI	TLI	IC 90% del RMSEA		
		RMSEA	Inferior	Superior
0.943	0.927	0.0721	0.0289	0.104

Asimismo, se realizó un análisis en la aplicación Jamovi, en el cual se comparó el modelo propuesto con varios índices de ajuste: el Índice de Ajuste Comparativo (CFI), el Índice Tucker-Lewis (TLI), el Índice de Ajuste No Normalizado de Bentler-Bonett (NNFI), el Índice de No Centralidad Relativa (RNI), el Índice de Ajuste Normalizado de Bentler-Bonett (NFI), el Índice de Ajuste Relativo de Bollen (RFI) y el Índice de Ajuste Incremental de Bollen (IFI). El análisis se realizó en relación con un modelo sin estructura o nulo, y se observó que la mayoría de los índices eran cercanos a 1, lo que indica que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos recolectados de la encuesta.

El CFI mostró un valor de 0.994, indicando un buen ajuste del modelo en comparación con el modelo nulo. De manera similar, el TLI también presentó un valor de 0.992, lo que confirma un ajuste satisfactorio. El NNFI y el RNI tuvieron ambos un valor de 0.992 y 0.994, respectivamente, reafirmando que el modelo tiene un buen ajuste. Por su parte, el NFI alcanzó un valor de 0.921, mientras que el RFI fue de 0.901, ambos dentro de un rango aceptable aunque algo menores que los demás índices. Finalmente, el IFI tuvo un valor de 0.994, indicando que el modelo presenta un ajuste incrementado favorable.

En síntesis, estos indicadores sugieren que el modelo propuesto es adecuado y se ajusta razonablemente bien a los datos, según los índices reportados (ver tabla 25).

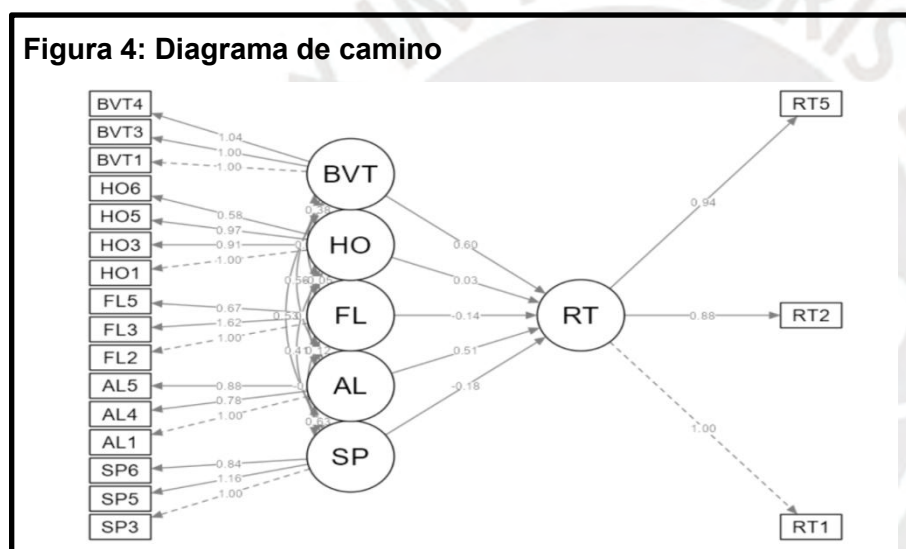
Tabla 25: Modelo de usuario versus modelo de referencia

Nuevo modelo	
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	0.994
Índice Tucker- Lewis (TLI)	0.992
Índice de Ajuste no normalizado de Bentler-Bonett (NNFI)	0.992
Índice de No Centralidad Relativa (RNI)	0.994
Índice de Ajuste Normalizado Bentler-Bonett (NFI)	0.921
Índice de Ajuste Relativo de Bollen (RFI)	0.901
Índice de Ajuste Incremental de Bollen (IFI)	0.994

1.5. Modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

Una vez verificado el buen ajuste del modelo en el análisis factorial confirmatorio, se evaluó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). En la figura 4, se presentan las variables que se consideraron significativas para esta investigación.

Figura 4: Diagrama de camino



Para el análisis de las hipótesis, se empleó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), tomando en cuenta el valor de p. Cuando este valor es menor a 0.05, se concluye que la hipótesis es nula (H0), que establece la inexistencia de un efecto o diferencia significativa. Por el contrario, si el valor de p es mayor a 0.05, no se puede rechazar dicha hipótesis (Molina, 2017). Además, se empleó la estimación con el fin de evaluar el grado en que el modelo logra predecir los valores de la matriz de covarianza. Un ajuste apropiado se evidencia cuando los valores obtenidos son cercanos a cero o positivos (Ortiz y Fernández, 2018). En este contexto, una estimación positiva sugiere que el incremento en las variables relacionadas con el salario emocional está asociado con un aumento en la retención de talento, específicamente en la retención de los docentes en la institución MBGP.

El análisis de las variables reveló que el Sentido de Pertenencia (SP) no tiene una influencia significativa en la retención de los docentes, dado que el valor p obtenido fue de 0.443, superior al umbral de 0.05, con una estimación de -0.1826. En contraste, el Ambiente Laboral (AL) mostró un efecto positivo y estadísticamente significativo en la retención de los docentes, con un valor p de 0.037 y una estimación de 0.5066. En relación con la Flexibilidad de Horario (FL), el valor p de 0.393 y una estimación de -0.1421 indican que esta variable no tiene un impacto significativo en la retención, ya que el valor p supera el umbral establecido. De manera similar, el Home Office (HO) presentó un valor p de 0.855 y una estimación de 0.0339, lo que confirma la falta de un efecto significativo sobre la retención de los docentes, dado que el valor p es considerablemente superior a 0.05.

Por otra parte, la variable Balance Vida-Trabajo (BVT) arrojó un valor p inferior a 0.001 y una estimación de 0.6005, lo que señala una relación altamente significativa con la retención de los docentes. Este resultado destaca la relevancia de un balance adecuado entre la vida personal y laboral como un determinante crucial en la permanencia de los docentes en la institución MBGP. En síntesis, los análisis realizados evidencian que el Ambiente Laboral (AL) y el Balance Vida-Trabajo (BVT) son factores significativos para la retención de los docentes, mientras que el Sentido de Pertenencia (SP), la Flexibilidad de Horario (FL) y el Home Office (HO) no muestran efectos estadísticamente significativos en este contexto (Ver tabla 26).

Tabla 26: Modelo de ecuaciones estructurales

Intervalos de Confianza del 95%								
Dep	Pred	Estimate	SE	Lower	Upper	B	Z	p
RT	SP	-0.1826	0.238	-0.6493	0.284	-0.1515	-0.767	0.443
RT	AL	0.5066	0.243	0.0300	0.983	0.4941	2.083	0.037
RT	FL	-0.1421	0.166	-0.4682	0.184	-0.1003	-0.854	0.393
RT	HO	0.0339	0.186	-0.3303	0.398	0.0295	0.182	0.855
RT	BVT	0.6005	0.134	0.3372	0.864	0.5496	4.470	<.001

Como se puede observar en la tabla, según el coeficiente del camino estandarizado (beta), la variable con la mayor significancia en la variable dependiente (retención de talento) fue el Balance Vida-Trabajo (BVT), seguida por el Ambiente Laboral (AL). En contraste, la variable con la menor significancia en la retención de talento fue el Sentido de Pertenencia (SP).

2. Análisis cualitativo

2.1 Entrevistas

Con la finalidad de profundizar el análisis, la presente investigación incluyó una fase cualitativa. Como método se seleccionó la entrevista semiestructurada y, para el análisis se empleó el análisis temático de texto (Kuckartz, 2014), lo que permitió explorar en detalle los hallazgos preliminares de las encuestas y enriquecer la comprensión de los resultados.

Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada, donde se abordaron temas relacionados con las dimensiones del salario emocional y la retención docente (Ver Anexo E). Los temas de discusión se definieron en el marco de análisis y en los resultados preliminares de la encuesta. La información recopilada fue sistematizada y clasificada en una matriz de Excel (Ver Anexo F), facilitando el análisis de las percepciones y opiniones de los entrevistados.

Se llevaron a cabo 12 entrevistas, con la participación de 9 mujeres y 3 hombres. Entre los entrevistados, se contó con 2 mujeres del nivel inicial, 5 mujeres del nivel primario, 1 hombre y 1 mujer del nivel secundario, así como con 2 hombres y 1 mujer que desempeñan funciones en los niveles primario y secundario. Esta distribución permite una representación equilibrada de los distintos niveles educativos. A continuación, se presentan los hallazgos organizados por dimensiones.

2.1.1 Salario emocional

a. Sentido de pertenencia

En la dimensión del sentido de pertenencia, las respuestas de los docentes revelan una variedad de experiencias, que abarcan tanto aspectos positivos como negativos. Algunos docentes han expresado que la falta de reconocimiento continuo y una comunicación deficiente, afectan su conexión con la institución. Por ejemplo, un docente comentó: "La verdad no siento que valoren mi desempeño" (E1), reflejando que la retroalimentación positiva ocasional no es suficiente para contrarrestar la sensación de valoración insuficiente. Otro docente añadió: "Siento que no se considera mi esfuerzo, y solo se ven algunos errores" (E4), lo que indica que un enfoque predominante en las fallas puede reducir el sentido de ser verdaderamente valorado.

A pesar de estas críticas, también se registraron experiencias positivas. Un docente mencionó: "Siento el apoyo de la dirección y del personal administrativo ante situaciones complicadas" (E2), destacando el respaldo recibido en momentos críticos como un factor positivo en su sentido de pertenencia.

Por otro lado, gran parte del profesorado sugirió que mejorar la comunicación y aumentar el reconocimiento formal sería clave para fortalecer el sentido de pertenencia en la Institución MBGP. En base a ello, algunos propusieron diversas iniciativas, como crear espacios para la retroalimentación regular, organizar reuniones tras eventos importantes para reconocer el esfuerzo de quienes participaron, y fomentar más dinámicas de interacción entre los docentes. Estas acciones ayudarían a reforzar el sentido de pertenencia en la institución. Esto puede verse reflejado en los siguientes comentarios:

Yo creo que la institución debería tener reuniones después de cada actividad importante... poder hacer un feedback de ella y felicitar a las personas que participaron, y se esforzaron para que salga de la mejor manera (E4).

Creo que el cole podría hacer de repente más eventos en los que los profes tengamos que convivir un poco más entre nosotros (E7).

Me gustaría que cada cierto tiempo hablen conmigo (E1).

Finalmente, aunque algunos docentes se sienten valorados, existe un consenso general sobre la necesidad de mejorar la comunicación y el reconocimiento constante para fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia dentro de la institución.

b. Ambiente laboral

En relación con el ambiente laboral, se identificaron tanto aspectos positivos como áreas fundamentales a mejorar. Por un lado, se destacaron elementos positivos que contribuyen a un entorno laboral agradable. Por ejemplo, un docente destacó: "Es buena la comunicación, el compañerismo y la empatía laboral." (E2), señalando que el buen trato y la cooperación entre colegas son clave para un ambiente laboral agradable. Otro docente resaltó la apertura de la dirección: "Yo siento como el ambiente laboral es chévere, los compañeros de trabajo son bacanes con algunos me llevo mejor que otros como es natural en cualquier trabajo. Las autoridades del cole, creo que son personas con las que se puede uno sentar a conversar bien, ¿no? A mí me ha tocado estar en colegios donde para poder hablar con la Directora o Director era un trámite Bravo no y el director te atendía así como que mira tengo dos minutos que quieres . En cambio acá no, en realidad las autoridades son chéveres, o sea, se pueden sentar y conversar cuando te destinan un tiempo, te

destinan ese tiempo" (E7), indicando que la disposición de las autoridades contribuye a una experiencia laboral positiva.

Por otro lado, varios docentes resaltaron la necesidad de una comunicación fluida y eficiente, así como una planificación más anticipada en las comunicaciones institucionales. Un docente comentó: "Me parece indispensable tener una buena comunicación con mis compañeros de trabajo" (E1), lo que refleja la necesidad de una comunicación efectiva y el reconocimiento de los esfuerzos individuales para mantener un buen ambiente laboral. Otro docente añadió: " me dicen, oye, se entrega esto esta semana y es la misma semana que uno cierra notas... Algo que sí me genera cierto estrés laboral, no tan extremo, pero sí, realmente me llega a agotar un poco, es el tema de tener que estar sentado muchas horas en la compu es precisamente esa documentación que me piden a veces muy junta.... Organizarlo de una manera en la cual, el profesor termine bien sus cosas y no con el tiempo ajustado." (E7), sugiriendo que la falta de una planificación anticipada contribuye al estrés, ya que la información a menudo se comunica tarde o muy junta. Esto no solo afecta la calidad del ambiente laboral, sino también la calidad del trabajo que deben entregar los docentes. En esta línea, otros comentarios subrayaron:

"Sería que nos digan las cosas que tenemos que hacer a tiempo, porque varias veces nos lo dicen en última hora y estamos corriendo con las entregas" (E5)

"La comunicación o sea me gustaría que mejore la comunicación. Entre los directivos y los trabajadores" (E6)

"Las autoridades del colegio son muy chéveres, pero creo que ambas son un poquito tímidas y son de pocas palabras, ¿no?. Entonces de repente que estén más presentes en estas actividades.... siento que a veces en actividades donde sería bueno, que estén ahí sentadas encabezando y dirigiendo están como que presentes de una forma un poquito escondida que no me parece mal es una forma de llevarlo, pero cuando lideraz un grupo es como que tú tienes que ser el que tome la iniciativa en todo y fácil por ahí, eso ayudaría un poquito más. Como les digo, no lo veo como un defecto, simplemente como algo que de repente se puede mejorar" (E7).

En ese sentido, aunque algunos docentes valoran el compañerismo y la apertura de la dirección, existe un consenso general sobre la necesidad de mejorar la comunicación y establecer una planificación organizada de las actividades institucionales, dado que una adecuada organización no solo optimiza el desempeño laboral, sino que también crea un entorno más equilibrado y eficiente.

c. Flexibilidad

En cuanto a la flexibilidad horaria, las respuestas de los docentes muestran en su mayoría una percepción generalmente positiva. Varios de ellos mencionaron haber recibido permisos cuando lo necesitaban, ya sea por temas personales o de salud, lo cual contribuyó a un ambiente laboral de apoyo y comprensión. Esto puede verse reflejado en los siguientes comentarios:

"Me han otorgado algún permiso alguna vez sin problema" (E1)

"Si, en varios casos. Mmm de los permisos personales y de salud" (E2).

"Flexibilidad si, hasta el momento he pedido algunos permisos por salud ... Mmm y no tengo ninguna experiencia negativa ni mala con respecto a ello, al contrario es positivo porque veo la ayuda de la institución " (E3)

"La verdad me han otorgado permisos para trámites y de salud. Y considero que eso no se debe perder porque de esa manera nos hace sentir escuchados y valorados." (E4)

"Como yo trabajo estudio me permiten salirme antes o llegar un poco más tarde, entonces como que ellos son muy flexibles. Con mis horarios y cuando me enfermo también son muy cuidadosos" (E5)

"Yo aparte de mi labor como docente, yo soy bombero. Entonces la actividad como bombero me ha llevado, por ejemplo, no sé un día antes me quedaba de guardia un día de semana y el día siguiente llegaba tarde porque no sé pues había habido un incendio y yo llegué del incendio, 7:00am y entro a las 8 y recién a las 7 de la mañana he venido a cambiarme y darme un duchazo, y yo soy bombero en Pueblo Libre y el colegio es en Surco. Entonces cuando tenía que excusarme, he recibido un ¿estás bien?. Lo primero que estás bien, sí, escúchame si está mal o algo trainos un certificado o algo para tu permiso todo el día. Entonces siempre ha sido muy buena onda, en ese aspecto" (E7)

Sin embargo, algunos docentes expresaron que aunque se brinda flexibilidad, esta ha disminuido con el tiempo, ya que ha habido cambios en el procedimiento de permisos, lo que ha generado cierta incomodidad. Un docente mencionó: "Ahora este hay que llenar documentos, llenar fichas explicando cuáles son los motivos de la de las ausencias y si fuera motivo de salud también este, cómo se llama... evidenciar con un documento que te

entregan las instituciones de salud" (E8). Otro docente añadió: "Ahora es un poco más rígido el tema de los permisos o tardanzas.... también creo que es un poco tedioso, el papeleo.... ahora tipo tienes que buscar a secretaria para poder o a recepción para que te puedan dar una ficha o llenarla, justificar con todos los documentos que te piden no... Adjuntarlos y luego entregarlos a la otra área entonces como creo que es un poco más rígido el tema de los permisos" (E10). Además, se puede observar también que la flexibilidad horaria parece estar vinculada al sentido de confianza entre la institución y los docentes. Dado que, un docente expresó: "Siento que antes había más confianza, ahora hay más control y papeleo.... siento que ahora todos los protocolos se han estirado tanto, quizá también por una sensación de desconfianza hacia el profesor, ¿no?. Y bueno, caemos todos en el mismo saco al final" (E12).

En este sentido, la institución demuestra flexibilidad, empatía y comprensión frente a las circunstancias personales de los docentes, subrayando que su actitud no solo se limita a lo laboral, sino que también se extiende a momentos personales delicados. Sin embargo, la introducción de nuevas normas y procedimientos para las solicitudes ha generado una rigidez que antes no existía, volviendo este proceso de permisos más tedioso.

Finalmente, aunque la flexibilidad sigue siendo muy valorada por la mayoría de los docentes, especialmente en emergencias y asuntos personales, es crucial evitar que el aumento de procedimientos burocráticos de permisos afecte esta percepción. Por ello, es fundamental fortalecer la confianza, así como simplificar y agilizar los procedimientos administrativos, para garantizar que la flexibilidad continúe siendo un atributo distintivo y apreciado.

d. Home office

En relación con el home office, las respuestas de los docentes reflejan una postura predominantemente positiva respecto a su implementación durante las vacaciones estudiantiles, ya que varios docentes valoraron el hecho de poder pasar más tiempo con sus familias mientras trabajan desde casa. Por ejemplo, un docente comentó: "Sí, me parece bueno porque puedo pasar más tiempo con mi familia. Me parece que es indispensable" (E1), mientras que otro expresó: "Yo considero que es bueno, ya que me permite estar un poco más con mis hijos y con mi familia un poquito más de tiempo" (E2). Estas opiniones no solo resaltan la importancia del home office como una medida que contribuye al bienestar personal, sino que también refuerza el balance entre la vida laboral y personal, especialmente en el contexto de responsabilidades familiares.

Sin embargo, también surgieron algunas preocupaciones sobre la aplicabilidad del home office para todas las actividades y/o tareas, particularmente aquellas que requieren presencia física o mayor interacción, como las capacitaciones y actividades específicas. Un docente mencionó: "si es que hablamos de home office en este caso serían todas las cosas, se pueden hacer todo lo que vamos a hacer allá en casa a excepción de arreglar el laboratorio en mi caso, que si necesitamos un día de ir completo y que solamente ese día yo pueda poner orden en el laboratorio, ¿no?... pero el resto todo se podría hacer virtual" (E6). Además, añadió: "Hay capacitaciones que lo ameritan no... de forma presencial dependiendo al tema que se va a desarrollar, y se puede tomar porque piden la participación física.... La participación activa de los docentes... pero también hay capacitaciones en la cual también se podría dar eh de forma virtual " (E6), mientras que otro señaló: "Me parece bien que haya colegios o que haya esa institución particularmente diga, mira, va haber un consejo, entonces hagámoslo virtual, no vengas hasta acá por las puras. Hagámoslo virtual y las reuniones virtuales tienen que ser más prácticas en algunas cosas, ¿no? Entonces a mí home office cuando es una opción más viable que se haga me parece bacán" (E7). Asimismo, otra preocupación respecto a la aplicabilidad del home office es la falta de comunicación por parte de la institución sobre cómo se llevará a cabo, lo que genera incertidumbre y dificulta una planificación adecuada. Esto puede verse reflejado en comentarios como:

"La experiencia que tengo casi siempre ha sido que nos dan los últimos días, o sea, más o menos yo, por eso puedo organizarme un poco, pero no hay nada claro, o sea, nosotros como que intuimos que va a ser así otra vez, no, pero no hay nada claro como que te la juegas un poco" (E6)

"Por ejemplo si las vacaciones empiezan este viernes que salen los chicos recién nosotros el viernes vamos a saber cómo va a ser la otra semana entonces todavía estamos así como que vendremos, no vendremos entonces creo que sí, eso sí sería un punto muy a favor, que exista esa organización porque imagino que el cole dirá, pues, o sea, no sé de repente una semana antes inclusive, se podría ya tener una idea y nos podrían decir, Oye, por si acaso la otra semana va a ser así así no esperar hasta el viernes para que recién se nos diga, ¿no? Entonces creo que sí... este punto sería muy muy favorable" (E7)

"Las vacaciones de los estudiantes que son cada bimestre, o sea, es una semana y nosotros, o sea que entre comillas deberíamos ir a trabajar. No siempre, o sea, a veces nos indican de repente que que vayamos los dos primeros días para terminar alguna documentación, pero no, no es establece, o sea, simplemente asume que

tiene que ir y entonces uno va el primer día , uno va el segundo y entonces ahí dicen, por ejemplo ya si mañana tercer día, o sea, terminan todos la documentación que se tiene que presentar, ya ok entonces ya los otros dos días no, no vienen y si no fuera así, solamente los que han terminado ya no vienen y los que de repente les falta terminar vienen para terminar, o sea, no hay nada claro en ese sentido" (E8)

Por todo ello, se evidenció que el home office se da únicamente en los últimos días 2 o 3 días de la semana de vacaciones de los estudiantes, dependiendo de lo que haya acabado cada docente respecto a sus tareas. La mayoría de los docentes coincidieron en que el Home office es útil para agilizar el trabajo de documentación, por lo que se mencionó la necesidad de una mejor organización y comunicación por parte de la institución. Entonces, se observa una falta de claridad en las instrucciones y falta de previsión sobre el home office que genera incertidumbre, afectando así la eficiencia en la gestión del tiempo de los docentes en la realización de sus tareas.

Finalmente, si bien el home office es valorado por su impacto positivo en la conciliación entre la vida personal y el trabajo, su implementación podría optimizarse a través de una planificación más anticipada y una mejor definición de las actividades que requieren presencia física, de modo que los docentes puedan organizar mejor su tiempo durante los periodos vacacionales de los alumnos y aprovechen al máximo los beneficios que ofrece esta modalidad.

e. Balance vida y trabajo

En cuanto al balance vida y trabajo, los docentes reconocen ciertas prácticas implementadas por la institución que favorecen este equilibrio, aunque también resaltan áreas de mejora. Entre las acciones valoradas, destacan el trabajo desde casa y los permisos otorgados por situaciones familiares. Por ejemplo, un docente expresó: "El trabajo desde casa y los permisos que conceden en caso de que algún familiar se enferme o haya algún tipo de inconveniente familiar, eso sí lo toman en cuenta" (E1), señalando que son elementos importantes. Otro docente comentó: "El home office y la flexibilidad que nos da" (E2), reflejando que la flexibilidad del home office es considerada como una medida que contribuye a este balance vida y trabajo. Mientras que, otros docentes consideran que hay actividades que la institución realiza para contar con un equilibrio como los espacios de compartir a fin de bimestre. Un docente señaló: "Estos espacios de que terminan los bimestres, el colegio casi siempre acostumbra a llevar un servicio de Tonys, osea que lleva sanguchitos, cafés, jugos, y entonces ahí es un tiempo donde compartimos todos.... eso es una de las cosas que sí hace el colegio y después aprovechando eso, hacen celebrar el

cumpleaños de los profesores, ósea de los trabajadores de los dos últimos meses o de repente los tres últimos meses, compran unas tortas para compartir" (E1).

Sin embargo, algunos docentes expresaron que estas prácticas no son suficientes ni están adecuadamente estructuradas. Un docente señaló: "Bueno yo no encuentro que haya acciones específicas que el colegio haga para promover el equilibrio.... digamos como consecuencia de alguna, por ejemplo, no es una actividad específica o esta es una acción que toma el colegio específicamente para que mi vida personal esté equilibrada... Lo del home office, es algo esporádico, como consecuencia trae en ese momentos días que puedas equilibrar un poco, pero no hay una actividad programada específica que promueva esto a eso me refiero" (E6). Este comentario refleja la percepción de que las medidas actuales carecen de consistencia, lo que limita su efectividad, demostrando que en realidad son iniciativas esporádicas y que carecen de una planificación específica orientada a promover el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Por otro lado, varios docentes comentaron que para mejorar el balance vida-trabajo, se podrían realizar pausas activas y espacios de interacción social durante la jornada laboral, esto con el objetivo de reducir el estrés y a su vez fortalecer lazos entre colegas. De igual manera, expresaron su interés por actividades recreativas fuera del entorno laboral, como paseos o eventos de confraternidad. Esto puede verse reflejado en comentarios como:

"Si es que hay la oportunidad de poder tener.. este distraernos y salir de lima o no se a un paseo ¿no? o una visita de para de alguna manera desestresarnos sería mucho mejor, y de lo cual todos podamos participar y de paso conocernos un poquito más e interactuar más con todos " (E3)

"Creo que deberían realizar un paseo de fin de año donde algunos docentes puedan llevar a sus hijos a pasar el día mientras pueden realizar competencias o un compartir ¿no? o tal vez cada fin de bimestre" (E4)

"Sería realizar actividades recreativas tal vez como dinámicas con todos los profesores para conocernos más, como yo por así decirlo todavía soy nueva, no conozco o tengo la confianza con todos. Pero esto me permitiría poder socializar más con otras personas que con las que regularmente no socializo en mi día a día en el colegio" (E5)

"Sería importante un momento de cómo se dice de relax no he de entre los compañeros... como un momento de escucha activa digámoslo así con los mismos docentes porque tu sabes que el trabajo en aula pues también es llega un punto en

el que llega a ser un poquito estresante, un poquito cansado más que nada...Entonces yo creo que los profesores deberíamos contar con un pequeño tiempo para compartir entre todos" (E6)

En ese sentido, varios docentes coincidieron en que ciertas actividades pueden ser oportunidades valiosas para promover tanto el balance vida-trabajo como la interacción entre compañeros. Asimismo, también resaltaron que hay actividades que deben ser en días laborables para no interferir con la vida personal en los fines de semana. En base a ello, un docente expresó: "Me parecería genial que en lugar de estar programando actividades para los sábados, estas las inserten dentro de los horarios que nosotros tenemos igual que la entrega de libretas, por ejemplo que los tutores tenemos que entregar sábados tranquilamente se podría decir no, el día viernes tal los chicos se van al mediodía y de las 12 hasta las 4 programar reuniones con padres, porque hasta virtuales se puede hacer eso" (E6).

Finalmente, aunque algunos valoran las iniciativas actuales, como el home office, permisos en situaciones laborales, y actividades a fin de bimestre, por su impacto positivo en el balance entre la vida personal y laboral, consideran que éstas podrían complementarse con medidas más estructuradas. Existe un consenso general en que mejorar la programación y diversificar las acciones contribuiría a un equilibrio más efectivo entre las responsabilidades laborales y personales, fomentando a su vez un mayor bienestar para el cuerpo docente. Las actividades recreativas, dinámicas de integración y momentos de socialización planificados no sólo promoverían un balance más adecuado, sino que también fortalecerán las relaciones entre el equipo docente, creando un ambiente laboral más colaborativo y satisfactorio en la institución.

2.1.2 Retención de talento

En relación a la retención, los docentes resaltaron diversas acciones llevadas a cabo por la institución que han sido determinantes para su permanencia, muchas de ellas vinculadas al salario emocional. Entre los aspectos más valorados, se encuentra la oportunidad de desarrollo profesional y aprendizaje que ofrece la institución, considerándolo un pilar fundamental para su permanencia. Un docente expresó: "Bueno darme cuenta que puedo adquirir los conocimientos y habilidades que veo y reconozco¿no?, en algunos profesores que son magníficos en ese colegio" (E1), reflejando la importancia del crecimiento personal y la formación continua que se da dentro de la institución.

Otro aspecto altamente valorado es la flexibilidad que la institución ofrece en situaciones personales. Un docente comentó: "Son flexibles ante un problema" (E2), mientras que otro docente expresó: "Me apoyan con mis horas de trabajo, más que nada necesito apoyo con eso... que me sigan apoyando con mis horarios de la universidad" (E5). Estos comentarios evidencian como la flexibilidad brindada contribuye al bienestar de los docentes, considerándolo un aspecto crucial para la retención, además de fortalecer su compromiso con la institución.

Asimismo, la cercanía en las relaciones interpersonales se destacó como un elemento esencial para la retención. Un docente comentó: "Uno de los motivos por los cuales yo no me fui es porque... no quería dejar al grupo que se había formado ¿no? Osea la relación que yo he formado con mis compañeros de trabajo como digo no con todos pero con algunos" (E7), subrayando la importancia de las conexiones personales que forman y el ambiente colaborativo en su decisión de continuar en la institución. Además, otros docentes mencionan que el respaldo institucional y el buen ambiente laboral promueven su lealtad y estabilidad en la institución. Un docente expresó: "Las autoridades del colegio son chéveres, se pueden sentar y conversar cuando te destinan un tiempo, te destinan ese tiempo" (E7), lo que subraya cómo el respaldo de la dirección también favorece el sentido de pertenencia y refuerza el compromiso de los docentes con la institución.

Sin embargo, aunque estos factores ya contribuyen al bienestar y la estabilidad de los docentes, los entrevistados también sugirieron varias áreas de mejora. Entre ellas, se mencionó la necesidad de mejorar la comunicación interna y de establecer una planificación más organizada de las actividades. Un docente resaltó: "Me gustaría que la comunicación entre los directivos y los trabajadores mejore" (E6), mientras que otro añadió: "Primeramente en el punto de la comunicación... que los comunicados lleguen a tiempo, que sean más directos, comunicación más directa, fluida..." (E3).

En conclusión, las acciones llevadas a cabo por la institución para promover un ambiente de desarrollo profesional, flexibilidad, y apoyo interpersonal son fundamentales para la retención de los docentes. Sin embargo, existen áreas de mejora, especialmente en lo que respecta a la comunicación y la organización interna, que podrían fortalecer aún más el impacto del salario emocional en la permanencia del personal.

3. Discusión de los hallazgos cuantitativos y cualitativos

En el presente apartado se presenta la triangulación de los resultados tomando en cuenta los hallazgos del análisis cuantitativos y cualitativos, con el fin de ofrecer una visión

más completa sobre el salario emocional en la retención de docentes en la institución MBGP.

Los hallazgos cuantitativos mostraron que las dimensiones del salario emocional con mayor significancia en la retención de talento fueron el Balance Vida y Trabajo y el Ambiente Laboral. En particular, dentro de la dimensión de Balance Vida y Trabajo, los docentes se mostraron más satisfechos con ítems como “mi trabajo me permite tener cerca a mi familia” y “mi trabajo me permite concentrarme en aspectos de mi vida personal”, lo que sugiere que las prácticas que favorecen el equilibrio entre vida personal y laboral son cruciales para la retención. Asimismo, en el Ambiente Laboral, se destacó la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo, con ítems como “es importante el trabajo en equipo en las actividades de la institución” y “tengo una buena relación con mis superiores”, lo que refleja un entorno laboral positivo.

Por otro lado, los hallazgos cualitativos complementan estos resultados, proporcionando una comprensión más profunda de las dimensiones identificadas en la parte cuantitativa. En relación al Ambiente Laboral, los testimonios de los docentes resaltan aspectos positivos, como el compañerismo, la empatía y la apertura de la dirección para el diálogo, un rasgo poco común en otras instituciones. No obstante, también señalaron áreas de mejora, como la necesidad de optimizar la comunicación interna y la planificación de actividades, ya que la entrega tardía de información genera acumulación de tareas, lo que ocasiona estrés, y que termina afectando tanto el ambiente laboral como la calidad del trabajo. Además, se evidenció el deseo de contar con una mayor presencia activa de los líderes en actividades clave, lo que podría reforzar el sentido de liderazgo y cohesión en el equipo.

En cuanto al Balance Vida y Trabajo, se destacó el impacto positivo del home office, los permisos por motivos personales y las actividades de integración al cierre de bimestres, reconociéndolos como elementos contribuyentes al equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales. Sin embargo, los docentes perciben estas acciones como esporádicas y carentes de una planificación adecuada. Por ello, manifestaron la necesidad de que la institución desarrolle iniciativas más planificadas o estructuradas, como pausas activas y actividades recreativas dentro del horario laboral, para promover un balance más efectivo.

En líneas generales, mientras que los datos cuantitativos destacaron la importancia

del balance vida-trabajo y el ambiente laboral en la retención de docentes, los hallazgos cualitativos brindaron un entendimiento más detallado de las experiencias de los docentes, identificando fortalezas y oportunidades de mejora en estas dimensiones.

En conclusión, la triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos permiten una comprensión integral de los factores que inciden en la retención de los docentes en la institución MBGP, lo que contribuye a delinear estrategias más efectivas para fortalecer aspectos claves.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones del análisis de los resultados y hallazgos obtenidos a lo largo de la presente investigación. Asimismo, se ofrecen recomendaciones dirigidas a la institución MBGP.

1. Conclusiones

Respecto al primer objetivo específico, que consistió en identificar los marcos de análisis de la retención de talento y del salario emocional, se concluye que los factores más relevantes para la retención de los docentes de la Institución MBGP son el Balance Vida y Trabajo y el Ambiente Laboral. El Balance Vida y Trabajo resultó ser el factor más determinante, ya que las prácticas que permiten un manejo adecuado del tiempo personal influyen de manera significativa en la decisión de los docentes de permanecer en la institución. De igual forma, el Ambiente Laboral mostró un impacto importante, destacando la influencia de las relaciones interpersonales y el entorno de trabajo en el bienestar y permanencia del personal docente.

En relación con el segundo objetivo específico, que buscaba diagnosticar la situación actual de los docentes en cuanto a los beneficios percibidos, los resultados evidenciaron una valoración positiva de las prácticas asociadas al Balance Vida y Trabajo, como los permisos para atender asuntos familiares, que contribuyen a un mejor manejo de sus responsabilidades personales y profesionales. No obstante, también se identificaron oportunidades de mejora en aspectos como la implementación de pausas activas para reducir el estrés durante la jornada laboral y la organización de actividades recreativas fuera del entorno escolar para fortalecer la cohesión del equipo. En cuanto al Ambiente Laboral, los docentes resaltaron la comunicación y el compañerismo como pilares fundamentales, aunque señalaron la necesidad de mejorar la fluidez de la comunicación interna y optimizar la planificación de actividades, a fin de disminuir la presión generada por plazos ajustados y cambios de último momento.

Respecto a los objetivos específicos que buscaban determinar la existencia de una relación entre las dimensiones del salario emocional (sentido de pertenencia, ambiente laboral, flexibilidad horaria, home office y balance vida-trabajo) y la retención de los docentes, los hallazgos mostraron que, si bien el sentido de pertenencia y la flexibilidad horaria fueron valorados positivamente, su impacto no fue tan fuerte como el de otras dimensiones. El sentido de pertenencia puede fortalecerse a través de acciones de

reconocimiento y actividades que refuercen el compromiso institucional. La flexibilidad horaria, si bien contribuye al bienestar, se integra principalmente como un componente dentro del Balance Vida y Trabajo. Por su parte, el home office fue ampliamente valorado como una estrategia que facilita el equilibrio entre vida personal y laboral, contribuyendo así a la permanencia de los docentes. De manera destacada, se confirmó que el Balance Vida y Trabajo y el Ambiente Laboral son los factores más decisivos en la retención, evidenciando la necesidad de priorizar estas dimensiones en la gestión del talento.

Finalmente, en relación con el último objetivo específico, que planteaba la elaboración de una propuesta de gestión del salario emocional para la Institución MBGP, se sugiere implementar acciones orientadas al fortalecimiento del bienestar docente de manera integral. Entre las recomendaciones se incluyen la promoción de actividades que fomenten la desconexión del entorno laboral, la organización de eventos de integración fuera del ámbito académico y la mejora de la planificación interna, garantizando la entrega de información con suficiente antelación. Asimismo, se enfatiza la importancia de que las autoridades mantengan una presencia activa y brinden reconocimiento constante a los esfuerzos del personal, contribuyendo a la construcción de un ambiente laboral más comprometido, motivador y propicio para la retención.

En conjunto, estos hallazgos ofrecen una comprensión integral de la relación entre el salario emocional y la retención de los docentes en la institución MBGP, destacando la importancia de gestionar estratégicamente tanto las condiciones laborales como el bienestar emocional del personal. Al incluir a todos los 53 docentes que conforman la institución, los resultados proporcionan una base sólida y representativa para orientar decisiones que optimicen las prácticas laborales y fomenten la permanencia de los docentes en la institución.

2. Recomendaciones

En base a las conclusiones de la investigación, que responden a los objetivos específicos planteados en la tesis, se recomienda implementar estrategias que fortalezcan el bienestar docente y mejoren las condiciones laborales en la institución MBGP. En relación con el primer objetivo específico, se identificó el Ambiente Laboral y el Balance Vida-Trabajo como factores determinantes en la retención de los docentes. A partir de ello, se sugiere incorporar pausas activas durante la jornada laboral, estas sesiones pueden durar de 10 a 15 minutos, para realizar ejercicios de estiramiento o meditación, con el fin de reducir el estrés y promover el bienestar físico y emocional. Asimismo, se recomienda organizar actividades recreativas fuera del entorno escolar, como paseos, fiestas de fin de

año y eventos bimestrales en las vacaciones escolares, para facilitar la desconexión y fortalecer las relaciones interpersonales. Además, se propone la creación de zonas de descanso en la institución, para atender la necesidad de contar con un entorno más cómodo y propicio para la relajación y socialización del personal docente.

En cuanto al segundo objetivo específico, que diagnosticó la situación actual de los docentes y los beneficios percibidos, las conclusiones destacaron tanto fortalezas como áreas de mejora. En ese sentido, se proponen diversas acciones para optimizar la comunicación interna y la planificación institucional. Una de las recomendaciones es crear un calendario institucional digital, accesible a través de la plataforma interna de la institución o mediante un código QR, lo cual responde a la solicitud de los docentes de recibir información con mayor anticipación para reducir la presión, sobrecarga y estrés generados por los plazos ajustados. Además, se sugiere organizar actividades de integración al inicio del año escolar, con el fin de fomentar la cohesión entre docentes nuevos y antiguos, fortaleciendo el compañerismo, que los hallazgos identifican como un aspecto clave del ambiente laboral. Del mismo modo, se recomienda implementar un sistema de reconocimiento bimestral para destacar los logros individuales y grupales de los docentes, lo que contribuiría a reforzar la motivación, valoración y el sentido de pertenencia.

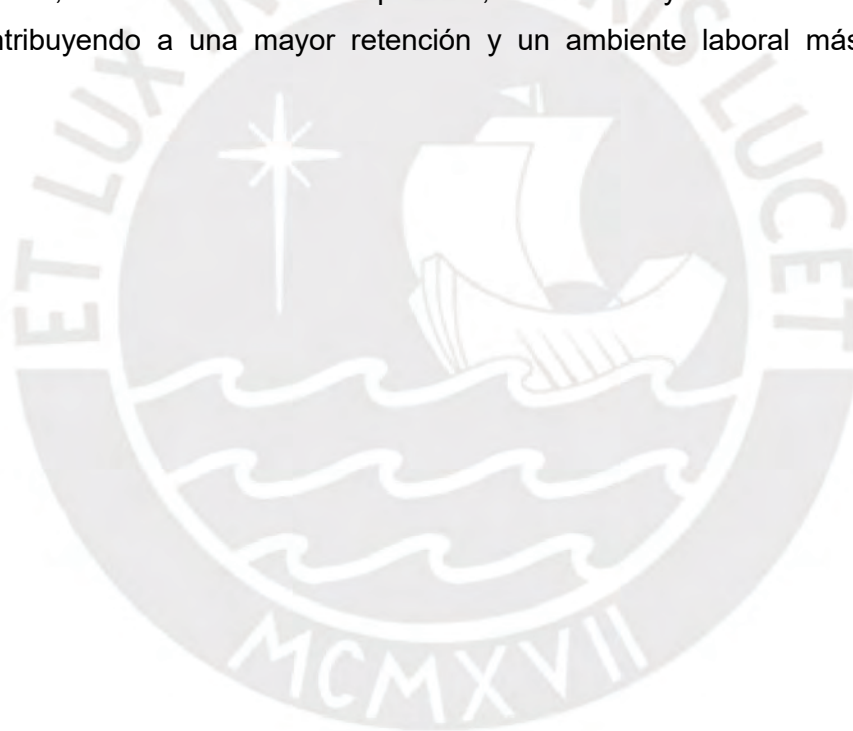
Finalmente, en alineación con el tercer objetivo específico, que busca proponer estrategias de gestión del salario emocional, se recomienda que la institución MBGP desarrolle un programa estructurado y continuo de salario emocional, que integre diversos aspectos mencionados en líneas anteriores. Este programa debe incluir también un sistema de reconocimiento formal y constante que valore los logros tanto individuales como grupales de los docentes, no sólo en términos de rendimiento académico, sino también por su compromiso y esfuerzo en las actividades escolares. Este sistema podría implementarse mediante un espacio institucional, como un grupo oficial del colegio en WhatsApp, donde se compartan breves mensajes de felicitación acompañados de una foto del docente o equipo destacado. Asimismo, se sugiere que estos reconocimientos se realicen bimestralmente, incluyendo menciones públicas durante reuniones institucionales y celebraciones especiales. Estas acciones, al combinar espacios formales y momentos de interacción verbal o escrita, contribuirían a reforzar el sentido de pertenencia y la motivación entre los docentes.

Además, es clave contar con estrategias de desconexión y descanso, como jornadas de bienestar con actividades recreativas, charlas sobre manejo del estrés, y dinámicas de integración, que ayuden a los docentes a equilibrar su vida laboral y personal. Estas actividades pueden ser periódicas y darse al cierre de cada bimestre, aprovechando las vacaciones de los estudiantes. Asimismo, es importante que sean planificadas con

suficiente anticipación, para que los docentes las perciban como parte de una cultura institucional que prioriza su bienestar. Además, el programa debería incluir un sistema de seguimiento continuo para ofrecer a los docentes retroalimentación sobre los resultados obtenidos.

De igual manera, es fundamental que la institución implemente canales efectivos de comunicación y planificación, como el uso de un calendario digital compartido y reuniones breves mensuales. Esto permitirá alinear expectativas, evitar sobrecargas, reducir la presión innecesaria, y contribuir a un ambiente laboral más organizado y eficiente, en el que los docentes se sientan apoyados y valorados.

Por ende, la propuesta de una estrategia de gestión del salario emocional debe enfocarse en el reconocimiento, el bienestar integral y la mejora en la comunicación interna. De esta manera, se fortalecerá el compromiso, motivación y satisfacción del personal docente, contribuyendo a una mayor retención y un ambiente laboral más saludable y sostenible.



REFERENCIAS

- Abitbol, P., & Botero, F. (2005). *Teoría de la elección racional: Estructura conceptual y evolución reciente*. *Colombia Internacional*, 62(1), 132-145.
<https://www.redalyc.org/pdf/812/81206209.pdf>
- Alarcón, A., Quijaite, J., Verástegui, K., & Torres, S. (2022). *Dimensiones de Salario Emocional para las Generaciones X e Y en Lima-Perú, 2021-2022*. [Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/23637/Dimensiones%20de%20Salario%20Emocional%20para%20las%20Generaciones%20X%20e%20Y%20en%20-%20ALARCON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alcalá, A., & Suarez, J. (2013). *Medición del impacto del salario emocional*.
<http://hdl.handle.net/10726/947>
- Andrade, S. (2018). *El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana*. *Equidad: Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 9, 11-21.
<https://doi.org/10.15257/ehquidad.2018.0001>
- Aranda, B. C., Rubio, Á. S., González, B. R., Flores, C. R., & Hernández, G. B. (2018). Emotional Salary: Psychosocial variables, Emotional Exhaustion, Personal Accomplishment and Depersonalization, in University Workers in Jalisco, Mexico. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(9), 27–31.
<http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol20-issue9/Version-6/E2009062731.pdf>
- Arnold, E. (2005). Managing human resources to improve employee retention. *The Health Care Manager*, 24(2), 132-140.
- Balarín, M. (2016). La privatización por defecto y el surgimiento de las escuelas privadas de bajo costo en el Perú. ¿Cuáles son sus consecuencias?. *RASE: Revista de la Asociación de Sociología de la Educación*, 9(2), 181–196.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6420>
- Bonilla, V., & Bolívar, A. (2014). Retención cliente interno salario emocional industria creativa. *Colegio de Estudios Superiores de Administración*.
<https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/356>
- Bosch, M., Gauxachs, A. S., & Sanz, J. L. M. (2019). Meaningful "likes": How to digitally communicate the ethics behind a yoghurt. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, (10), 153–182. <https://www.raco.cat/index.php/rjjae/article/view/356985/448912>
- Bulger, C., Matthews, R., & Hoffman, M. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 365–375.
<https://www.researchgate.net/publication/5893241>

- Cabrera, A., Ledezma, M. & Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, V(5), 83-91.
- CARE Perú. (2023). *5 Cifras alarmantes de la Educación en el Perú*. <https://care.org.pe/5-cifras-alarmantes-de-la-educacion-en-el-peru/>
- Carpio, D., & Urbano, B. (2021). How to foster employee satisfaction by means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain. *New Medit*, 1. <https://doi.org/10.30682/nm2101c>
- Chinchilla, N., Polema, S., & León, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. *IESE Business School*, 24(2), 1-45. https://www.researchgate.net/publication/4884394_Políticas_de_conciliacion_trabajofamilia_en_150_empresas_espanolas
- Cohen, A., & Hudecek, N. (1993). Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups. *Group & Organization Management*, 18(2), 188-213.
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (Especial 7), 132-149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cortez-Silva, D., Campana, N., Huayana, N., & Aranda, J. (2021). Satisfacción laboral y síndrome de burnout en docentes durante el confinamiento por la pandemia COVID19. *Propósitos y Representaciones*, 9(3), e812. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n3.812>
- Cuenca, R., Reátegui, L., & Oré, S. (2019). Itinerarios de la educación privada en Perú. *Educación y Sociedad*, 40. <https://doi.org/10.1590/es0101-73302019192469>
- De Pontes, M. (2011). Aproximación teórica al sentido de pertenencia de la organización educativa. (Tesis de Doctorado). <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/5349543>
- Devi, R.V. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17 (2), 3-4.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es
- ESCALE. (2023). *Unidad de Estadística Educativa*. Recuperado el 30 de junio de 2023, de <https://escale.minedu.gob.pe/>

- Estrada, E., & Mamani, M. (2021). Competencia digital y variables sociodemográficas en docentes peruanos de educación básica regular. *Revista San Gregorio*, 1 (45), 1-16. https://www.researchgate.net/publication/359919126_Compentencia_digital_y_variabl_es_sociodemograficas_en_docentes_peruanos_de_educacion_basica_regular/related
- EPP. (2023). Retos y perspectivas de la calidad educativa en la educación básica en Perú. <https://epperu.org/retos-y-perspectivas-de-la-calidad-educativa-en-la-educacion-basica-en-peru/>
- Flores, J. & Gómez, I. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de lima, Perú. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 16(1), 1-30. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612018000100001
- Flores, G. R., & Urbina, B. A. (2019). *El salario emocional como estrategia para la retención de los millennials en la empresa Consulting Systems and Technology, S.A. Guatemala 2019*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro de Investigaciones en 59 Psicología. Guatemala: Repositorio de la USCG. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/12966/1/13%20T%283315%29.pdf>
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541. <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf>
- García, A. (2017). *La retribución emocional ofrecida por la empresa a los empleados: Medidas para facilitar la conciliación de la vida laboral-personal*. Universidad de Valladolid, Administración y Dirección de Empresas. Soria: Repositorio de UV. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28450/TFGO%201113.pdf;jsessionid=6D5B56FC83361B9EB75223A431D4428F?sequence>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Allyn & Bacon. <https://www.biblio.com/spssfor-windows-step-by-by-george-darren-mallery/work/367870>
- Ghiselli, R., La Lopa, J. & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent: among food-service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2), 28-37.
- [Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J. & Shadman, M.](#) (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
- Gil-Monte, P. R. (2016). La Batería UNIPSICO: propiedades psicométricas de las escalas que evalúan los factores psicosociales de demanda. *Archivos de prevención de*

riesgos laborales. *Scielo*, 19 (2), 86-94.

<https://scielo.isciii.es/pdf/aprl/v19n2/original1.pdf>

Gil, V., Betancur, J., Quintero, L., Puerta, I., Quintero, C., & Ruiz, J. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42). https://www.researchgate.net/profile/Victor-Gil-Vera/publication/337772053_Development_of_an_Emotional_Salary_Model_a_Case_of_Application/links/5de94ccca6fdcc2837093249/Development-of-an-Emotional-Salary-Model-a-Case-of-Application.pdf

Gómez, R. C. (2011). El salario emocional. *Comunicaciones*, 1(47), 5-31.

https://www.researchgate.net/publication/303988813_El_salario_emocional/link/5761b9bd08ae244d0372cd7e/download

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45 (156), pp. 45-72. Universidad EAFIT Medellín, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the Volunteer/Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.

[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00149-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00149-4)

Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J., & Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en el Perú: análisis y perspectivas de la educación básica*. Lima: FORGE.

<https://www.grade.org.pe/publicaciones/estado-de-la-educacion-en-el-peru-analisis-y-perspectivas-de-la-educacion-basica/>

Guzmán, R. (2018). El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador. *Universidad Militar de Nueva Granada, Especialización en Alta Gerencia*. Bogotá: Repositorio de la UMNG.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18178/Guzm%c3%a1nLo%20veraRocioDelPilar2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Revista de la Historia y Comunicación Social*, 18, No. Esp. Dic., pp. 837-863.

<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44369/41927>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez.%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez.%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

- Hopenhayn, M. (2011). *Juventud y cohesión social: una ecuación que no cuadra. El sentido de pertenencia en sociedades fragmentadas*. Siglo Veintiuno Editores.
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 Quality Systems Handbook*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Idaszak, J.R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69-74.
- International Institute for Management Development. (2019). *IMD World Talent Ranking*. Lausanne: IMD World Competitiveness Center. <https://www.imd.org/research-knowledge/competitiveness/reports/imd-world-talent-ranking-2019/>
- Kerr, J., & Slocum, J.W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, Vol. 1(2), pp. 99-108.
- Kossek, E., & Michel, J. (2010). APA Handbook of industrial and Organizational Psychology. In Zedeck (Eds.), *Flexible work schedules* (pp. 535-572). Washington, D.C.: American Psychological Association. <https://webapps.krannert.purdue.edu/sites/Home/DirectoryApi/Files/d030a9e8-0497-4adf-98d9-7bfa284ea7c6/Download>
- Kuckartz, U. (2014). Los elementos básicos del análisis sistemático de textos cualitativos. En *Los elementos básicos del análisis sistemático de textos cualitativos* (pp.15-36). SAGE Publications.
- Labov, B. (1997). Inspiring employees the easy way, *Incentive*, Vol. 171(10), pp. 114-118.
- La República. (2023). ¿En qué puesto se ubica Perú en el ranking mundial de rendimiento académico, según la prueba PISA?. <https://larepublica.pe/datos-lr/2023/02/20/en-que-puesto-se-ubica-peru-en-el-ranking-mundial-de-rendimiento-academico-segun-la-prueba-pisa-programa-para-la-evaluacion-internacional-de-los-estudiantes-colegios-peruanos-evat-749680>
- Lee, P.C.B. (2000). Turnover of information technology professionals: a contextual model. *Accounting Management and Information Technologies*, Vol. 10(2), pp. 101-124.
- Lizana, P.A. & Vega-Fernandez, G. (2021). Teacher Teleworking during the COVID-19 Pandemic: Association between Work Hours, Work–Family Balance and Quality of Life. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, Vol. 18, 7566. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147566>
- Lockwood, N. (2006). Talent management: Driver for organizational success HR content program. *SHRM Research Quarterly*. <https://www.dresserassociates.com/pdf/talent-management-driver-for-organizational-success.pdf>
- Madero, S. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo* 7(1), 131-147.

- Madero, S., Díaz, P., & Nuñez, F. (2016). Análisis exploratorio de las prácticas de atracción y retención en ambientes de trabajo desde la perspectiva de la Generación Y. *Gestión Social: Organizaciones Humanas para una Sociedad Incluyente*. XX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA), Mérida Yucatán, México.
- Madero, S., & De la Garza, J. (2017). Validación del modelo de las prácticas de atracción y retención laboral desde la perspectiva del trabajador joven. *Gestión de la Innovación para el Desarrollo Sostenible de los Negocios*. 3er. Congreso Internacional de Investigación en Escuelas y Facultades de Negocios, Monterrey, Nuevo León, México.
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001
- Maldonado, S. (2012). Manual Práctico Para El Diseño De La Escala Likert. *Xihmai*, 2(4). <https://doi.org/10.37646/xihmai.v2i4.101>
- Mandhaya, Y. & Shah, M. (2010). Employer Branding: A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Martínez, V. R. (2023). Factores del Salario Emocional que mejoran la Retención del personal perteneciente a la generación “X” y “Y” del área metropolitana de Monterrey. *Universidad Autónoma de Nueva León, Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración*. Monterrey: Repositorio de la UANL. <http://eprints.uanl.mx/24882/>
- Meier B. (2006). *Employer Branding: A holistic concept of Strategic Brand Management for attracting and retaining a company's Right Potential – with the example of degusta AG*, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
- Melo, B. (2018). Análisis de la Alta Rotación de personal Docente del Colegio Liceo Cultural Mosquera para el año 2015 a 2017. <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/21411/1/60326987.pdf>
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Meza, L., Torres, J., & Mamani, O. (2020). Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia Covid-19, Puno-Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 23–35. <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.543>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2022). *Informe trimestral del mercado laboral, situación de empleo 2022 Trimestre II*. Gobierno del Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3861941/RET%20setiembre_2022%20.pdf

- Mitta, D., & Dávila, C. (2015). *Retención de talento humano: Políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones*. [Tesis posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6948/MITTA_DANIEL_DAVILA_CARMEN_RETENCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Molina Arias, M. (2017). ¿ Qué significa realmente el valor de p? *Revista de Pediatría de Atención Primaria*, 19(1), 7-76. <https://scielo.isciii.es/pdf/pap/v19n76/1139-7632-pap-21-76-00377.pdf>
- Mucha, L., Chamorro, R., Oseda, M., & Alania, R. (2020). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades*. <http://revistas.udh.edu.pe/index.php/udh/article/view/253e/23>
- Nilles, S, J. M. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*. Options for Tomorrow. John Wiley & Sons.
- Ober J. (2016). *Empower branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, ZN. Politechniki Śląskiej , z. 5.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional- CINTERFOR. *Definición de Teletrabajo*, 111. <https://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>
- Ortiz, M. S., & Fernández- Pera, M. (2018). Modelo de ecuaciones estructurales: Una guía para ciencias médicas y ciencias de la salud. *Terapia psicológica*, 36(1), 47-60. <https://www.scielo.cl/pdf/terpsicol/v36n1/0718-4808-terpsicol-36-01-0051.pdf>
- Osorio, M. (2016). El Impacto de la Remuneración en la Gestión de Recursos Humanos/*The Impact of Compensation on Human Resources Management*. *Boletín de Estudios Económicos*; Bilbao, 85-118.
- Perez, D. (2022). Compensación emocional y retención del talento en los colaboradores en una empresa de comida rápida de Lima -2021. [Tesis de posgrado, Universidad Continental]. *Repositorio Continental*. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11326/1/IV_FCE_315_TE_Perez_Alvarez%20_2022.pdf
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Trabajo de Grado]. Medellín: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

- Quispe , F., & Garcia, G. (2020). Impacto psicológico del covid-19 en la docencia de la Educación Básica Regular. *Alpha Centauri*, 1(2), 30–41.
<https://doi.org/10.47422/ac.v1i2.10>
- Reed, S.A., Kratchman, S.H. & Strawser, R.H. (1994). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of United States accountants: the impact of locus of control and gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7(1), 31-58.
- Review, B. M., & Backhaus, K. (2016). Beacon Management Review 2012. *Organization Management Journal*, 13(4), 29 – 36.
<http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128%0A>
- Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima. (2023). La educación privada crece mientras la pública se estanca. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/educacion-privada-crece-mientras-la-publica-se-estanca/>
- Rice, R.W., Gentile, D.A. & McFarlin, D.B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76 (1), 31-39.
- Rodríguez, C., R., & Dabos, G. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura. *Investigación y Reflexión*, 25 (1), 219-242. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90949035015.pdf>
- Román, A. & Ramírez, A. (2018). *¿El mito sigue vivo? Privatización y diferenciación social en la educación peruana*. Lima: IEP, 2018.
- Ronfeldt, M., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2013). How teacher turnover harms student achievement. *American Educational Research Journal*, 4-36.
- Rowley, G. & Purcell, K. (2001). “As cooks go, she went’: Is labour churn inevitable?” *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 163-185.
- Saco, R. (2007). El Teletrabajo. *Revista Derecho PUCP*, 60(1), 325-350.
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2954>
- Salvador-Moreno, J.E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D.R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Sanz, P. (2014). “We don’t need the state”. *A study of the habitus formation process, through school choice, in the Peru’s rising middle class. A qualitative study of school choice*. [Tesis doctoral, Universidad de Bath].
- Sheridan, J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.

- Sparrow, B., & Ponce de León, M. (2015). Gaps in cognitive and socio-emotional development between public and private school children in Peru's urban areas. *Working ESP-WP, N 70*. Lima: Privatisation in Education Research Initiative. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4064>
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T.S. (2014). Employee Engagement and Employee Turnover. *Indian journal of applied research*, 4(5), 328-329. [https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-\(IJAR\)/recent_issues_pdf/2014/May/May_2014_1492766804_97.pdf](https://www.worldwidejournals.com/indian-journal-of-applied-research-(IJAR)/recent_issues_pdf/2014/May/May_2014_1492766804_97.pdf)
- Tanaka, J.S. (1993). Multifaceted conceptions of fit in structural equation models. En K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp.10-39). Newbury Park, CA: Sage
- Terán, J. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. [Tesis de grado, Universidad Católica de San Pablo]. Repositorio Institucional Universidad Católica San Pablo. <https://core.ac.uk/display/225489968>
- Tooley, J. (2013). Challenging educational injustice: "Grassroots" privatisation in South Asia and sub-Saharan Africa. *Oxford Review of Education*, 39(4), 446–463. https://www.researchgate.net/publication/263721040_Challenging_educational_injustice_%27Grassroots%27_privatisation_in_South_Asia_and_sub-Saharan_Africa
- Torres Flórez, D., y Gutiérrez Rincón, S. L. (2023). Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio – Colombia. *Tendencias*, 24(1), 110–129. <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.217>
- Vargas, N., & Oros, L. (2021). Stress and burnout in teachers during times of pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, 756007. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.756007>
- Wang, P., & Walumbwa, F. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership, *Personnel Psychology*, 60, 397-427.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning meaning and identity*. Cambridge: University Press.
- Willis, C. (2000). Go for your goals, *Working Woman*, March, 6-7.
- World Economic Forum (2022). *Jobs of Tomorrow: The Triple Returns of Social Jobs in the Economic Recovery*. <https://www.weforum.org/reports/jobs-of-tomorrow-2022>
- Zapata, V. (2019). *Los beneficios del salario emocional para la organización y los trabajadores*. [Tesis de posgrado, Universidad de Lima]. Repositorio institucional Ulima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8479/Zapata_Pflucker_Veronica.pdf?sequence=1&isAllowed=1

Zuber, A. (2001). A career in food service cons: high turnover. *Nations Restaurant News*, Vol. 35(21), 147-148.

Zulu, K., Chetty, N., & Karodia, A.M. (2017). The Impact of Staff Turnover on Organisational Performance : A Case of the Three Non-Profit Organisations in Verulam, Republic of South Africa. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 8, 1-30.

[https://www.arabianjbm.com/pdfs/Arabian%20Journal%20of%20Business%20and%20Management%20Review%20\(Oman%20Chapter\)_OM_VOL_6_11/1.pdf](https://www.arabianjbm.com/pdfs/Arabian%20Journal%20of%20Business%20and%20Management%20Review%20(Oman%20Chapter)_OM_VOL_6_11/1.pdf)



ANEXOS

ANEXO A. Operacionalización del modelo

Tabla A1: Operacionalización del modelo

Variable	Descripción	Items	Explicación
Retención de talento	Son las prácticas que la organización puede implementar para asegurar la continuidad de los empleados con habilidades y rendimientos destacados dentro de su organización. Para ello, deben lograr preservar sus habilidades laborales y al mismo tiempo tenerlos motivados para lograr mantenerlos comprometidos y así, generar un valor agregado, garantizar el éxito y competitividad laboral de la organización. (Gonzales, 2009; Prieto, 2013; Mitta y Davila, 2015; IIMD, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Me siento aceptado en mi empleo actual 2.-La administración superior me invita a expresar mis ideas 3.-Toman en cuenta mis sugerencias 4.-Me tratan en forma equitativa 5.-Mis opiniones son valoradas 6.-Me gusta venir a trabajar todos los días 7.-Me veo trabajando en esta institución por los próximos 3 años o más 	Entre los distintos ítems proporcionados por Martínez (2023), se mantienen sin cambios significativos, debido a su enfoque en medir la retención que perciben los docentes en la institución. No obstante, el ítem 7, se modifica mínimamente para reflejar de forma más directa la intención de permanencia de los docentes en la institución tanto en el presente como a largo plazo. En ese sentido, se realizó una modificación mínima para que se asemeje más a la realidad de la institución, de modo que en lugar del ítem "Me veo trabajando en la institución por muchos años más", se colocó "Me veo trabajando en esta institución por los próximos 3 años o más".
Sentido de pertenencia	Es la percepción positiva que tiene un empleado de la organización, generando un vínculo emocional que hace que el empleado se sienta parte de la comunidad y se identifique con ella, adoptando los valores, políticas y responsabilidad social de la organización. (Wenger, 1998; Abitbol y Botero, 2005; Hopenhayn, 2011; De Pontes, 2011; Madero, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Me importa la imagen y la reputación de la institución 2.-Me siento parte de la institución aún fuera del horario de trabajo 3.-Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta institución 4.-Cuando escucho a desconocidos hablar bien de la institución me siento orgulloso (a) 5.-Siento que es importante trabajar en los proyectos enfocados en la misión de la institución 6.-Me gusta trabajar en mi institución porque tiene programas de responsabilidad social 	Los ítems del 1 al 6, proporcionados por Martínez (2023), se mantienen sin cambios significativos, debido a su enfoque en medir el sentido de pertenencia de los docentes hacia la institución.
Ambiente laboral	Representa la conexión emocional que se origina tanto de las emociones internas del empleado como de las influencias	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Existe buena relación con mis superiores 2.-Existe un buen ambiente de trabajo con mis 	Los ítems 1, 2, 3, 5 y 6, proporcionados por Martínez (2023), se mantienen sin cambios significativos, debido a su enfoque en

	externas que provienen del entorno. Esto incluye las relaciones, tanto positivas como negativas, que se desarrollan en el centro laboral, como las que se establecen con los jefes, equipos de trabajo, colegas, compañeros y redes sociales, y que pueden influir en la permanencia del empleado en su puesto. (Hoyle, 2009; Bonilla, 2014; Madero, 2019)	compañeros 3.-Cuento con mis compañeros de trabajo en situaciones de adversidad 4.-Es importante el trabajo en equipo en las actividades de la institución 5.-El trato de los superiores es equitativo 6.-Me siento satisfecho con el rol que tengo en la institución	medir el ambiente laboral que perciben los docentes en la institución. No obstante, el ítem 4, se modifica mínimamente para reflejar con mayor precisión la realidad de la institución y enriquecer más los hallazgos del estudio.
Flexibilidad de horario	Se trata de un acuerdo entre el empleador y el personal, el cual les permite elegir sus propias horas de entrada y salida del trabajo, sin que esto cause problemas entre los diferentes departamentos y respetando la duración de la jornada establecida por la organización. (Rodríguez y Dabos, 2017; Kossek & Michael, 2010)	1.-La institución ofrece programas de flexibilidad de horario 2.-Se puede elegir un horario de entrada y salida 3.-La institución ofrece la opción de horario flexible entre los docentes 4.-Todos los docentes tienen la misma oportunidad para participar en los programas de horarios flexibles 5.-Se manejan distintas opciones de horarios para elegir hora de entrada y salida 6.-Tengo un horario que no interfiere con las actividades de otros docentes en la institución	Los ítems del 1 al 6, proporcionados por Martínez (2023), se mantienen sin cambios significativos, debido a su enfoque en medir la flexibilidad de horario de los docentes dentro de la institución. No obstante, se ha optado por proporcionar una explicación del término "programas de flexibilidad", haciendo referencia a los permisos otorgados, los cuales están sujetos a previas coordinaciones en casos especiales. Asimismo, el ítem 6, se modifica mínimamente para reflejar con mayor precisión la realidad de la institución y enriquecer más los hallazgos del estudio.
Home office	El Home office implica llevar a cabo las labores laborales de un lugar de trabajo convencional al hogar del empleado de forma regular, utilizando tecnologías de información para interactuar con compañeros y clientes, sin importar la distancia. (Nilles, 1976; Saco, 2007; Gajendran & Harrison, 2007; OIT, 2017; Madero, 2019)	1.-Para mí poder hacer home office es un factor importante para permanecer en la institución 2.-En mi institución se puede hacer home office 3.-En mi institución existen oportunidades para hacer home office independientemente de la edad del empleado 4.-La institución facilita el uso de las tecnologías de la información para que los docentes hagan home office 5.-Haciendo home office puedo comunicarme fácilmente con otros docentes y alumnos 6.-Me siento motivado (a) con la oportunidad de hacer home office	Los ítems del 1 al 6, proporcionados por Martínez (2023), se mantienen sin cambios significativos, debido a su enfoque en medir el home office de los docentes dentro de la institución.
Balance	Hace referencia a que la	1.-Mi trabajo en la institución	Los ítems del 1 al 6, proporcionados

<p>entre vida y trabajo</p>	<p>existencia de condiciones adecuadas en la organización es fundamental para preservar un equilibrio entre los roles personales y laborales, sin que estas interfieran entre sí. (Chinchilla et al., 2003; Bulger et al., 2007)</p>	<p>me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del entorno laboral 2.-Tengo el tiempo que necesito para hacer mis actividades laborales y participar en actividades ajenas al trabajo 3.-Mi trabajo me permite tener cerca a mi familia 4.-Mi trabajo me permite concentrarme en aspectos de mi vida personal 5.-Mi trabajo me deja energía para el tiempo con mi familia 6.-El trabajo que tengo me facilita equilibrar mis responsabilidades laborales con mi vida diaria</p>	<p>por Martínez (2023), se mantienen sin cambios significativos, debido a su enfoque en medir el balance entre vida y trabajo de los docentes dentro de la institución.</p>
-----------------------------	--	--	---

Adaptado de Martínez (2023)



ANEXO B. Cuestionario docente

CUESTIONARIO DOCENTE

Estimado(a) participante,

Somos Naomi Gordillo y Camila Dumet, estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y nos encontramos realizando una investigación para obtener la licenciatura en Gestión. Nos gustaría que participe en nuestra investigación cuya finalidad es analizar la relación entre el salario emocional y la retención de los docentes de la Institución MBGP en Lima Metropolitana.

El tiempo aproximado de duración de la encuesta es de 8 minutos.

Toda la información obtenida de esta encuesta será anónima y con fines exclusivamente académicos.

Le agradecemos de antemano su participación y sinceridad. En caso tenga alguna consulta, se puede comunicar a los siguientes correos: naomi.gordilloc@pucp.edu.pe y cdumet@pucp.edu.pe

¿Acepta participar en la investigación?

- a) Si
- b) No

I.- Conteste las siguientes preguntas generales:

1. Edad
 - a) 21 - 30
 - b) 31 - 40
 - c) 41 - 50
 - d) 51 - 60
 - e) 61 - 70

2. Género
 - a) Femenino
 - b) Masculino
 - c) Otro
 - d) Prefiero no decirlo

3. Estado Civil
 - a) Soltero (a)
 - b) Casado (a)
 - c) Viudo (a)
 - d) Divorciado (a)

4. Es usted padre o madre de familia
 - a) Si

b) No

5. Lugar de residencia

a) Lima Centro: Cercado, San Luis, Breña, La Victoria, Rímac, Lince, San Isidro, San Borja, Miraflores, San Miguel, Jesús María, Magdalena, Pueblo Libre y Surco

b) Lima Norte: Ancón, Puente Piedra, Santa Rosa, Carabaylo, Comas, Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres

c) Lima Este: San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Cieneguilla, Ate Vitarte, La Molina, Chaclacayo y El Agustino

d) Lima Sur: Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador, Lurín y Pachacamac

e) Provincia Constitucional del Callao: Callao, Ventanilla, Bellavista, La Perla, Mi Perú, Carmen de la Legua Reynoso, La Punta

f) No pertenezco a Lima

6. Puesto en el que se desempeña

a) Auxiliar

b) Docente

c) Coordinador

7. Nivel en la institución educativa

a) Nivel inicial

b) Nivel primaria

c) Nivel secundaria

8. Modalidad de contrato actual

a) Contrato a plazo indeterminado

b) Contrato a plazo determinado o fijo

c) Recibo por honorarios

9. Tiempo de permanencia o antigüedad en la institución

a) Menos de 1 año

b) 1 a 3 años

c) 3 a 5 años

d) 5 a 7 años

e) Más de 7 años

II.- Conteste con una X la respuesta que se le acomode más, donde:

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Con respecto a la institución en donde trabajo actualmente	1	2	3	4	5
Me importa la imagen y la reputación de la institución					
Me siento parte de la institución aún fuera del horario de trabajo					
Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta institución					
Cuando escucho a desconocidos hablar bien de la institución me siento orgulloso (a)					
Siento que es importante trabajar en los proyectos enfocados en la misión de la institución					
Me gusta trabajar en mi institución porque tiene programas de responsabilidad social					
Con respecto al ambiente de mi trabajo	1	2	3	4	5
Tengo una buena relación con mis superiores					
Existe un buen ambiente de trabajo con mis compañeros					
Cuento con mis compañeros de trabajo en situaciones de adversidad					
Es importante el trabajo en equipo en las actividades de la institución					
El trato de los superiores es equitativo					
Me siento satisfecho con el rol que tengo en la institución					
En relación con los horarios de trabajo	1	2	3	4	5
Horario flexible: Hace referencia a los permisos otorgados, sujetos a previas coordinaciones en casos especiales.					
Se manejan distintas opciones de horarios para elegir hora de entrada y salida					
Yo puedo elegir un horario de entrada y salida					
La institución ofrece la opción de horario flexible entre los docentes					
Todos los docentes tienen la misma oportunidad de contar con horarios flexibles					
Tengo un horario que no interfiere con las actividades de otros docentes en la institución					
Para mí, poder tener un horario flexible es un factor importante para permanecer en la institución					
Con respecto a trabajar en la modalidad de home office	1	2	3	4	5
En mi institución se puede hacer home office					
En mi institución existen oportunidades para hacer home office independientemente de la edad del empleado					
La institución facilita el uso de las tecnologías de la información para que los docentes hagan home office					
Haciendo home office puedo comunicarme fácilmente con otros docentes y alumnos					
Me siento motivado (a) con la oportunidad de hacer home office					

Para mí, poder hacer home office es un factor importante para permanecer en la institución					
En relación entre el equilibrio de mis actividades laborales y personales	1	2	3	4	5
Mi trabajo en la institución me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del entorno laboral					
Tengo el tiempo que necesito para hacer mis actividades laborales y participar en actividades ajenas al trabajo					
Mi trabajo me permite tener cerca a mi familia					
Mi trabajo me permite concentrarme en aspectos de mi vida personal					
Mi trabajo me deja energía para pasar el tiempo con mi familia					
El trabajo que tengo me facilita equilibrar mis responsabilidades laborales con mi vida diaria					
En la institución en donde trabajo	1	2	3	4	5
Me siento aceptado en mi empleo actual					
La administración superior me invita a expresar mis ideas					
Toman en cuenta mis sugerencias					
Me tratan en forma equitativa					
Mis opiniones son valoradas					
Me gusta venir a trabajar todos los días					
Me veo trabajando en esta institución por los próximos 3 años o más					

ANEXO C. Validación de expertos

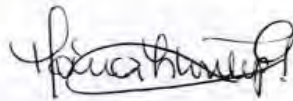
Figura C1: Validación de Mónica Llantop

Constancia de validación

Nombres y apellidos: Mónica María Llantop Gómez

Área de experiencia: Recursos Humanos

Se revisaron los ítems del cuestionario con fines de validación para la investigación "*El salario emocional en la retención de docentes de una institución de educación básica regular privado: el caso de MBGP en Lima Metropolitana*" del curso de seminario de investigación 2, habiéndose determinado el cuestionario validado para iniciar las pruebas piloto y su aplicación final correspondiente en la investigación para la titulación.



Lima, 21 de noviembre del 2023

Figura C2: Validación de Guido Bravo

Constancia de validación

Nombres y apellidos: Guido Humberto Bravo Montenegro

Área de experiencia: Recursos Humanos

Se revisaron los ítems del cuestionario con fines de validación para la investigación "*El salario emocional en la retención de docentes de una institución de educación básica regular privado: el caso de MBGP en Lima Metropolitana*" del curso de seminario de investigación 2, habiéndose determinado el cuestionario validado para iniciar las pruebas piloto y su aplicación final correspondiente en la investigación para la titulación.



Lima, 22 de noviembre del 2023

Figura C3: Validación de Ana María Beingolea

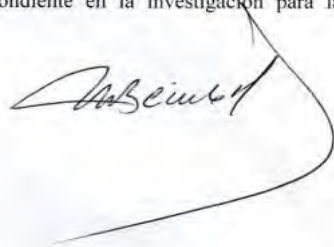
Constancia de validación

Nombres y apellidos: ANA MARÍA BEINGOLEA CHAVEZ

Área de experiencia: RECURSOS HUMANOS - GESTIÓN DE PERSONAS

Se revisaron los ítems del cuestionario con fines de validación para la investigación "El salario emocional en la retención de docentes de una institución de educación básica regular privado: el caso de MBGP en Lima Metropolitana" del curso de seminario de investigación 2, habiéndose determinado el cuestionario validado para iniciar las pruebas piloto y su aplicación final correspondiente en la investigación para la titulación.

Lima, 23 de noviembre del 2023



ANEXO D. Matriz de consistencia

Tabla D1: Matriz de Consistencia

TESISTAS:

DUMET QUEVEDO, CAMILA SHADIA

GORDILLO CÉSPEDES, NAOMI REGINA

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: EL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DE DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR PRIVADA: UN ESTUDIO CON ENFOQUE MIXTO EN EL CASO DE LA INSTITUCIÓN MBGP EN LIMA METROPOLITANA

Formulación del problema	Objetivos	Preguntas	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema principal</p> <p>¿Cómo se relaciona el salario emocional con la retención de los docentes de la institución MBGP, considerando la alta rotación laboral que ha experimentado?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Analizar la relación entre las dimensiones del salario emocional y la retención de los docentes de la Institución MBGP.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar los marcos de análisis de la retención de talento y salario emocional, con 	<p>Pregunta general</p> <p>¿Cuál es la relación entre las dimensiones del salario emocional y la retención de los docentes de la Institución MBGP?</p> <p>Preguntas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿A qué se refiere la literatura con salario emocional y con retención de 	<p>H01: El sentido de pertenencia, está positivamente relacionado con la retención de los docentes en la Institución MBGP.</p> <p>H02: El ambiente laboral, está positivamente relacionado con la retención de los docentes en la Institución MBGP.</p> <p>H03: La flexibilidad de horario, está positivamente con la retención de los docentes en la</p>	<p>Variables:</p> <p>Variable independiente:</p> <p>Salario emocional</p> <p>Sub-variables</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentido de pertenencia ✓ Ambiente laboral 	<p>Enfoque metodológico:</p> <p>Mixto: Cuantitativo y cualitativo</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>Descriptivo - correlacional</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental, de tipo transversal, descriptivo y</p>

	<p>sus respectivos factores y seleccionar el marco adecuado a los objetivos del presente estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnosticar la situación actual respecto a los docentes de la Institución MBGP en relación a los beneficios percibidos ✓ Determinar si existe una relación entre el sentido de pertenencia y la retención de los docentes de la institución MBGP ✓ Determinar si existe una relación entre el ambiente laboral y la retención de los docentes de la institución MBGP ✓ Determinar si existe una relación entre la flexibilidad horaria y la retención de los docentes de la institución MBGP ✓ Determinar si existe una relación entre el home office y la retención de los 	<p>talento?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuál es la situación actual de los docentes de la Institución MBGP? ✓ ¿Existe una relación entre el sentido de pertenencia y la retención de los docentes de la institución MBGP? ✓ ¿Existe una relación entre el ambiente laboral y la retención de los docentes de la institución MBGP? ✓ ¿Existe una relación entre la flexibilidad horaria y la retención de los docentes de la institución MBGP? ✓ ¿Existe una relación entre el home office y la retención de los docentes de la institución MBGP? ✓ ¿Existe una relación entre el balance vida-trabajo y la retención de los docentes de la 	<p>Institución MBGP.</p> <p>H04: El home office, está positivamente relacionado con la retención de los docentes de la Institución MBGP.</p> <p>H05: El balance entre vida y trabajo, está positivamente relacionado con la retención de los docentes en la Institución MBGP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad horario ✓ Home office ✓ Balance vida-trabajo <p>Variable dependiente:</p> <p>Retención de talento</p>	<p>correlacional</p>
--	---	--	--	---	----------------------

	<p>docentes de la institución MBGP</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar si existe una relación entre el balance vida-trabajo y la retención de los docentes de la institución MBGP ✓ Realizar una propuesta de gestión de salario emocional para la Institución MBGP basada en los hallazgos obtenidos respecto al uso del salario emocional como factor de retención 	<p>institución MBGP?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De acuerdo a los resultados obtenidos respecto al uso del salario emocional como factor de retención, ¿Cuál sería la mejor propuesta de gestión y retención de talento para la Institución MBGP? 			
--	--	---	--	--	--



ANEXO E. Guía de Entrevista

Guía de Entrevista

¡Buenos días/Buenas tardes/Buenas noches! Somos egresadas de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y nos encontramos en la etapa final de nuestro trabajo de investigación para obtener la Licenciatura en Gestión. Con el objetivo de contribuir a mejorar las prácticas laborales en la institución MBGP, nuestra tesis se enfoca en analizar la relación entre el salario emocional y la retención de los docentes en dicha institución. Para lograr los objetivos de nuestra investigación, agradeceríamos contar con su colaboración en esta entrevista, en la que podrá compartir sus percepciones, experiencias y opiniones sobre este tema. Es importante señalar que la información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos, se mantendrá bajo estricta confidencialidad.

ROMPER HIELO

1. ¿Cómo describirías tu experiencia laboral en la institución hasta el momento?

SENTIDO DE PERTENENCIA

2. ¿Consideras que la institución reconoce y valora adecuadamente tu desempeño? ¿De qué manera?
3. ¿Qué acciones consideras que la institución realiza o debería realizar para fortalecer tu sentido de pertenencia dentro de ella?

AMBIENTE LABORAL

4. ¿Qué aspectos consideras importantes para tu bienestar en la institución?
5. ¿Qué actividades o acciones realizadas por la institución crees que contribuyen a mejorar el ambiente laboral en la misma? ¿Qué cambios o mejoras sugeriría?

FLEXIBILIDAD

6. ¿Has experimentado situaciones donde la institución haya demostrado flexibilidad de horario en relación a tu horario laboral? (Casos de los permisos avisando)

7. ¿Qué medidas recomendarías que la institución implemente para ofrecer cierta flexibilidad horaria a los docentes?

HOME OFFICE

8. ¿Cómo percibes la implementación del home office durante las vacaciones de los alumnos como una medida para apoyar la flexibilidad y el equilibrio vida-trabajo?
9. ¿Consideras que las situaciones en las que se da home office por parte de la institución son las adecuadas? ¿Qué mejorarías o recomendarías?

BALANCE VIDA Y TRABAJO

10. ¿Qué acciones consideras que la institución realiza para que los docentes tengan un balance entre su vida personal y el trabajo?
11. ¿Qué medidas sugerirías implementar para promover un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal?

PREGUNTAS FINALES

12. Sabemos que la institución ofrece beneficios específicos para profesores con hijos. ¿Qué otros tipos de beneficios consideras que podrían implementarse para los docentes que no tienen hijos?

RETENCIÓN

13. ¿Has experimentado momentos en los que el salario emocional ha compensado posibles limitaciones en el aspecto netamente económico (remuneración mensual)?
14. ¿Qué acciones realizadas por la institución consideras que han sido indispensables para seguir perteneciendo a ella? ¿Considera que alguna que nos ha mencionado puede ubicarse en un aspecto del salario emocional?
15. ¿Qué sugerencias o mejoras propondrías para fortalecer el impacto del salario emocional en la retención de profesores en la institución?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración. Sus respuestas serán de gran ayuda para nuestra investigación.

ANEXO F. Matriz de entrevistas

Tabla F1: Matriz de entrevistas

ITEM	PREGUNTA	RESULTADO / PALABRAS CLAVE
INICIO	¿Cómo describirías tu experiencia laboral en la institución hasta el momento?	E1: ambiente hostil, trato, miembros de la institución. E2: agradable, satisfecha, cómoda. E3: bien, acogedor, comunicación, respeto, ánimo, trabajo bien, hacer las cosas bien. E4: bien, cómodo, ambiente generado, profesores, personal. E5: todo bien, experiencia bonita, lugar bonito, primera experiencia de trabajo. E6: bien, cosas a mejorar. E8: satisfactoria, respeto, trato. E10: compromiso, trabajo en equipo, apoyo académico-laboral, fuera del trabajo. E11: buena, aprender, novedades, imprevistos, enseñar, trabajar con niños, aprender a sobrellevar.
SENTIDO DE PERTENENCIA	¿Consideras que la institución reconoce y valora adecuadamente tu desempeño? ¿De qué manera?	E1: no valoran, buenos comentarios, desempeño. E2: sí valora, apoyo de dirección, personal administrativo, situaciones complicadas. E3: bien tratado, buen clima institucional. E4: a veces valorado, errores, esfuerzo no considerado, aspectos a mejorar. E5: reconocimiento, palabras de apoyo, coordinadora, profesora, puntos a mejorar. E6: no valorado. E7: valoran trabajo, agrado, padres de familia, apoyo. E8: valoración parcial, no al 100%. E10: unión del cuerpo docente, apoyo mutuo, trabajo no reconocido adecuadamente. E11: valorado en algunos momentos, no siempre, algunas cositas no apreciadas. E12: sensación dividida, escuchada, apoyo desde administración.
	¿Qué acciones consideras que la institución realiza o debería realizar para fortalecer tu sentido de pertenencia dentro de ella?	E1: hablar regularmente, reconocimiento de trabajo, desempeño positivo. E2: capacitaciones, compartir fin de bimestre, detalles en días festivos. E3: mejorar comunicación, actividades a tiempo. E4: reuniones post-actividad, feedback, reconocimiento a participantes. E6: feedback, capacitación personalizada, necesidades específicas. E8: comunicación asertiva, comunicación fluida. E11: escuchar más, valorar carga de autoridades, conversaciones abiertas. E12: demostrar pertenencia, valorar, comodidad, ingenio con pocos recursos.
AMBIENTE LABORAL	¿Qué aspectos consideras importantes para tu bienestar en la	E1: buena comunicación, reconocimiento, sentirse importante. E2: comunicación, compañerismo, empatía laboral.

	institución?	<p>E3: capacitaciones académicas, apoyo en neurociencias, desarrollo de habilidades en niños.</p> <p>E4: buen ambiente laboral, integración con todos.</p> <p>E5: comunicación oportuna, planificación anticipada, evitar trabajo a última hora.</p> <p>E6: mejorar la comunicación entre directivos y trabajadores.</p> <p>E7: buen ambiente, compañeros amables, accesibilidad de autoridades, tiempo para conversar.</p> <p>E8: falta de trabajo en equipo, diferencias entre profesores antiguos y nuevos.</p> <p>E9: buena relación con todos, confianza, evitar inconvenientes.</p> <p>E10: complementariedad entre profesores, aprendizaje mutuo entre experiencia y juventud, estrategias innovadoras.</p>
	¿Qué actividades o acciones realizadas por la institución crees que contribuyen a mejorar el ambiente laboral en la misma? ¿Qué cambios o mejoras sugerirías?	<p>E1: charlas psicológicas, refuerzo de valores, empatía, trabajo en equipo.</p> <p>E2: capacitaciones, compartir, celebraciones de cumpleaños.</p> <p>E3: mayor cantidad de capacitaciones.</p> <p>E4: actividades más frecuentes, integración entre nuevos y antiguos miembros, conocimiento y apoyo mutuo.</p> <p>E5: reuniones con coordinadores, cronograma organizado, planificación anticipada.</p> <p>E6: mejorar el comedor, necesidad de un espacio adecuado.</p> <p>E7: mayor presencia de autoridades en actividades, liderazgo visible de autoridades.</p> <p>E8: más espacios de convivencia entre profesores, mejorar la sala de profesores.</p> <p>E9: reuniones mensuales, incorporar juegos o actividades didácticas para desestrés.</p> <p>E10: desayuno compartido, reconocimiento simbólico, actividades especiales como el Día del Idioma.</p>
FLEXIBILIDAD	¿Has experimentado situaciones donde la institución haya demostrado flexibilidad de horario en relación a tu horario laboral? (Casos de los permisos avisando)	<p>E1: permisos otorgados sin problema.</p> <p>E2: permisos personales y de salud.</p> <p>E3: flexibilidad para permisos de salud, experiencia positiva.</p> <p>E4: permisos por trámites y salud, sentirse escuchado y valorado.</p> <p>E5: flexibilidad para estudiar y salir antes, cuidado con permisos por salud.</p> <p>E6: flexibilidad con permisos, pero evitando faltas innecesarias.</p> <p>E7: flexibilidad por ser bombero, apoyo en situaciones personales, permisos sin cuestionamientos.</p> <p>E8: mayor formalidad ahora para pedir permisos, necesidad de documentos.</p> <p>E9: flexibilidad para citas médicas de hijos, agradecimiento por permisos.</p> <p>E10: mayor rigidez en los permisos y tardanzas, necesidad de programación anticipada y papeleo.</p> <p>E11: las cosas se han vuelto más formales, menos flexibles.</p>

	<p>¿Qué medidas recomendarías que la institución implemente para ofrecer cierta flexibilidad horaria a los docentes?</p>	<p>E1: Cumplimiento de horarios establecidos, no flexibilidad. E2: Flexibilidad con permisos personales (día de la madre, salud, problemas personales). E3: Permiso por salud o documentación, flexibilidad para actividades personales. E4: Flexibilidad en fechas importantes (cumpleaños, días festivos), salir antes, no esperar hasta las 4 pm. E5: Conocimiento sobre permisos, importancia de rellenar permisos correctamente. E6: Flexibilidad en horas de entrada (8:30 am), tiempo para almuerzo, salida anticipada en vacaciones. E8: Responsabilidad personal, flexibilidad en horarios de entrada, variabilidad en obligaciones de los docentes.</p>
HOME OFFICE	<p>¿Cómo percibes la implementación del home office durante las vacaciones de los alumnos como una medida para apoyar la flexibilidad y el equilibrio vida-trabajo?</p>	<p>E1: Tiempo con familia, indispensable, apoyo flexibilidad. E2: Estar con hijos, más tiempo familiar, trabajo desde casa. E3: Prefiere trabajar en casa, avance de trabajo, respeto a convocatorias. E4: Más tiempo con familia, rápido avance del trabajo. E6: Home office viable, excepción de actividades presenciales (laboratorio). E6: Preferencia por capacitaciones útiles, home office opcional. E7: Flexibilidad post-pandemia, home office viable, ahorro de tiempo, respeto al empleo. E9: Auxiliares sin home office, trabajo manual, preferencia por estar en casa.</p>
	<p>¿Consideras que las situaciones en las que se da home office por parte de la institución son las adecuadas? ¿Qué mejorarías o recomendarías?</p>	<p>E1: Servicio educativo presencial, momento adecuado. E2: Clases presenciales, vacaciones. E3: Capacitaciones presenciales, participación activa, capacitaciones virtuales. E4: Condiciones adecuadas. E5: Material necesario, costos adicionales, dificultad con home office. E5: Flexibilidad, trabajar en casa, más fácil. E6: Falta de claridad, organización intuitiva, avance en trabajo. E7: Aviso de último minuto, organización, planificación anticipada, claridad en fechas. E8: Sin comentarios adicionales. E9: Comunicación, falta de material, adaptabilidad a recursos disponibles.</p>
BALANCE VIDA - TRABAJO	<p>¿Qué acciones consideras que la institución realiza para que los docentes tengan un balance entre su vida personal y el trabajo?</p>	<p>E1: Trabajo desde casa, permisos, situaciones familiares. E2: Home Office, flexibilidad. E3: Relax, escucha activa, interacción entre docentes, desestrés. E4: Home office, paseo de fin de año, actividades recreativas. E5: Dinámicas recreativas, socialización, confianza, interacción. E6: Falta de acciones específicas, home office esporádico, equilibrio sin actividades programadas.</p>

		<p>E8: Espacios bimestrales, compartir, convivencia, personal administrativo.</p> <p>E10: Falta de acciones para balance vida-trabajo.</p>
	<p>¿Qué medidas sugerirías implementar para promover un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal?</p>	<p>E1: Días festivos, hijos, inclusión.</p> <p>E2: Cumpleaños, flexibilidad, tiempo en familia.</p> <p>E3: Sociabilización, paseo, desestrés, interacción.</p> <p>E5: Actividades recreativas, relación docente, reconocimiento, detalles, mensajes.</p> <p>E6: Actividades sabatinas, programación, horarios laborales.</p> <p>E7: Confraternidad, vida personal, compartir, vínculos.</p> <p>E8: Día de la Juventud, paseo, descanso, comunidad.</p> <p>E9: Vacaciones, reducción de carga, tiempo libre.</p>
PREGUNTAS FINALES	<p>Sabemos que la institución ofrece beneficios específicos para profesores con hijos. ¿Qué otros tipos de beneficios consideras que podrían implementarse para los docentes que no tienen hijos?</p>	<p>E2: Descuento por inscripción, tarifas elevadas, hijos en proceso de terminar colegio.</p> <p>E3: Tarifas elevadas, gustaría descuento en tarifas, talleres para hijos de los docentes (idiomas).</p> <p>E4: Beneficios de comida, vales de consumo, descuentos en centros comerciales, ropa.</p> <p>E5: Clases de francés virtuales para docentes.</p> <p>E6: Capacitación específica, más material para cursos, descuento en libros, productos orgánicos, salud emocional.</p> <p>E7: Beneficio para sobrinos o familiares directos, cursos y formación profesional, flexibilidad en costos de cursos.</p> <p>E8: Apoyo para cursos, descuento en cursos, mayor flexibilidad en permisos.</p> <p>E8: Experiencia negativa al pedir permiso por salud, mayor flexibilidad y confianza en situaciones personales.</p> <p>E9: Beneficios de hijos deben ajustarse al salario, ajustar tarifas según ingresos, beneficios para auxiliares.</p> <p>E10: Convenios con gimnasios, cupones de comida rápida, tarjeta de alimentación, beneficios adicionales.</p>
	<p>RETENCIÓN: ¿Has experimentado momentos en los que el salario emocional ha compensado posibles limitaciones en el aspecto netamente económico (remuneración mensual)?</p>	<p>E1: Crecimiento profesional, no compensación por salario emocional.</p> <p>E2: Sentimiento de pertenencia, sentirse parte de la familia del colegio.</p> <p>E5: Sí, salario emocional compensa limitaciones económicas.</p> <p>E6: No, no experimenta compensación por salario emocional.</p> <p>E8: Fiesta de San Juan, compromiso con el colegio, cercanía a casa, comodidad para resolver emergencias familiares.</p> <p>E9: Satisfacción con salario, enfoque en aprendizaje y experiencia, busca lo positivo.</p>
	<p>RETENCIÓN: ¿Qué acciones realizadas por la institución consideras que han sido indispensables para seguir perteneciendo a</p>	<p>E1: Crecimiento profesional, adquisición de conocimientos, inspiración por parte de otros profesores.</p> <p>E2: Flexibilidad ante problemas.</p> <p>E3: Respaldo de superiores, buen ambiente laboral, comodidad, sentimiento de pertenencia.</p>

	<p>ella? ¿Considera que alguna que nos ha mencionado puede ubicarse en un aspecto del salario emocional?</p>	<p>E4: Sentimiento de pertenencia, compromiso con alumnos y la institución, aprendizaje mutuo con colegas. E5: Apoyo con horarios, flexibilidad en situaciones laborales, apoyo continuo. E8: Detalles de la institución, trato bien recibido antes de la pandemia, diferencia sentida. E10: Sentimiento de conexión con los alumnos, dificultad de desprenderse de ellos.</p>
	<p>RETENCIÓN: ¿Qué sugerencias o mejoras propondrías para fortalecer el impacto del salario emocional en la retención de profesores en la institución?</p>	<p>1: Mejorar clima laboral, cuidar la línea de trabajo de los colaboradores. E2: Ofrecer línea de trabajo, facilitar capacitaciones, actualizar conocimientos. E3: Mejorar comunicación (directa, fluida, a tiempo), más capacitaciones para docentes, buen ambiente institucional. E4: Flexibilidad en problemas personales, trato personalizado, tener en cuenta las necesidades individuales de los docentes. E6: Mejorar comunicación, reciprocidad, ambientes adecuados para trabajo y descanso, escuchar necesidades de manera oportuna, planificar acciones con anticipación. E8: Mejorar espacios de trabajo, crear un ambiente adecuado para reuniones y trabajo, aumentar la comodidad. E9: Priorizar el bienestar de los profesores, evitar que las preocupaciones de los padres interfieran en las necesidades de los docentes, asegurar que el colegio valore y cuide a su personal.</p>

ANEXO G. Análisis bibliométrico

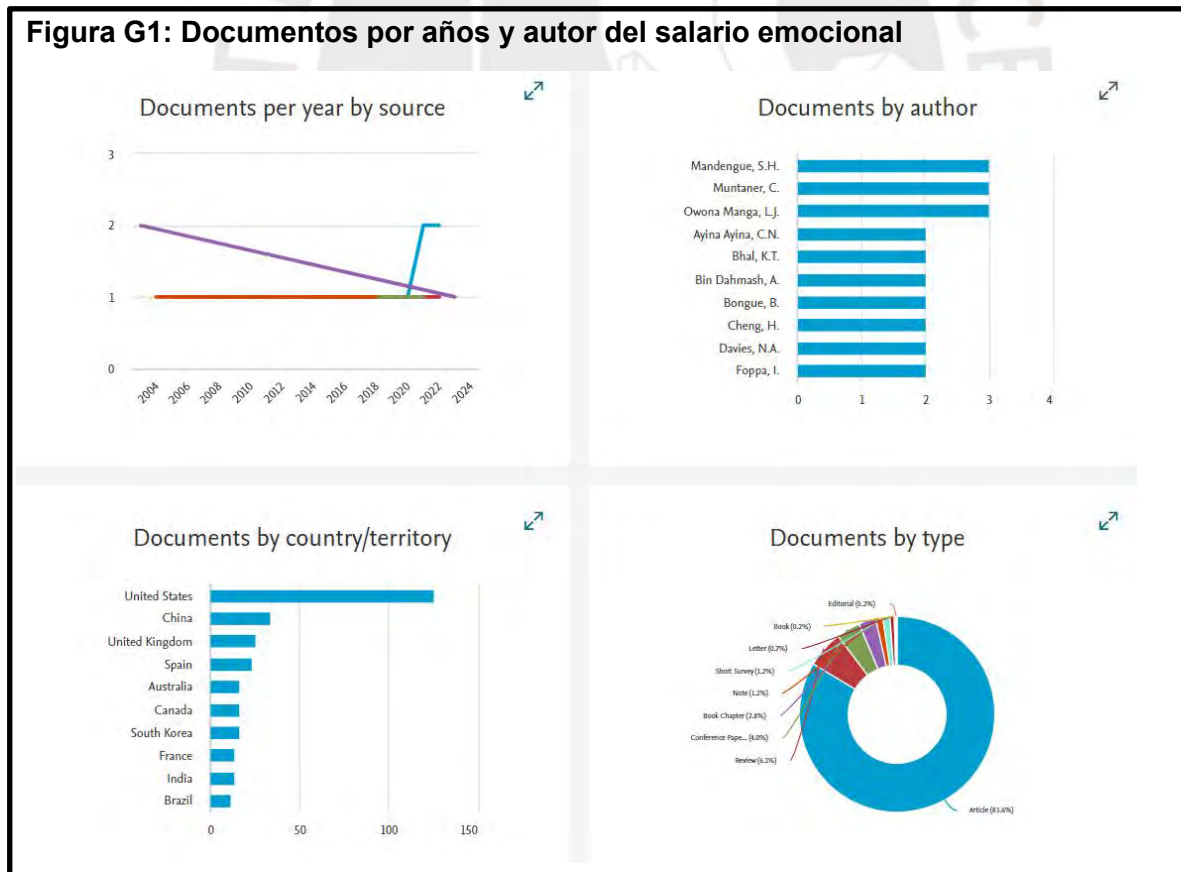
1. Explicar la selección del término en inglés buscado, así como los criterios para filtrar la información.

Escogimos el término *emotional salary*, ya que el objetivo principal de nuestra investigación es analizar la relación entre las dimensiones del salario emocional y la retención de los docentes de la Institución MBGP, educación básica regular privada en Lima Metropolitana y tomando en cuenta que el término se conoce aproximadamente desde 1990. Sin embargo, en la actualidad es más recurrente por lo que se espera obtener información oportuna para poder recaudar lo necesario para desarrollar adecuadamente nuestro trabajo de investigación.

2. Especificar los hallazgos, que corresponden a los gráficos citados anteriormente

Al realizar la búsqueda del término *emotional salary* encontramos un total de 427 documentos. Los cuales arrojaron las siguientes gráficas:

Figura G1: Documentos por años y autor del salario emocional



Con respecto a las gráficas, se puede evidencia que:

El primer gráfico corresponde a los documentos por año, en donde se observa que existe un incremento correspondiente al año en los años 2022 al 2022. Se asume que este aumento se da ya que durante y después del COVID 19, las personas valoran más su estabilidad emocional tanto en su vida personal como laboral.

El segundo gráfico corresponde a los documentos por autor, en donde se evidencia que el autor que cuenta con la mayor cantidad de publicaciones es Mandengue, S.H. Dicho autor se centra en la aparición del síndrome de Burnout (estrés laboral) en los profesores de diversas instituciones.

El tercer gráfico corresponde a los documentos por territorio, en dicho gráfico se evidencia que en Estado Unidos es el país que cuenta con una cantidad considerable de investigaciones relacionadas a nuestro tema de estudio *emotional salary*.

3. Explicar en un texto explicativo, qué limitaciones se encontró en la búsqueda y cuáles fueron los autores seleccionados para cada caso y por qué

Las principales limitaciones que encontramos fueron 2, una relacionada a las búsquedas y la otra, relacionada con el autor.

Por un lado, el término *emotional salary* es un término que se conocía hace años. Sin embargo, en los últimos años recién se utiliza con mayor frecuencia debido a que después de la pandemia hubo un cambio en el pensamiento de las personas y en las decisiones que toman tanto en el ámbito personal como profesional. Es por ello, que al realizar la búsqueda no se encontraron muchos resultados, solo se obtuvo un total de 427 documentos encontrados, lo que limita la adquisición de información oportuna para nuestro trabajo de investigación.

Por otro lado, el autor que presenta mayor de publicaciones es Mandengue, S.H, siendo sus publicaciones basadas en el síndrome de Burnout. Considerando que este término no lo estamos usando en nuestra investigación por lo que dificulta nuestra búsqueda. Sin embargo, podemos rescatar que dentro de su investigación presentan conceptos claves que pueden servirnos para nuestro trabajo. Como por ejemplo, algunos factores que permiten a los colaboradores poder tener un equilibrio vida-trabajo. Este punto

es importante para nosotras, ya que es un componente del salario emocional que es muy utilizado en la actualidad y sirve como factor de retención en las organizaciones.

A continuación realizamos el análisis bibliométrico del término retención de talento:

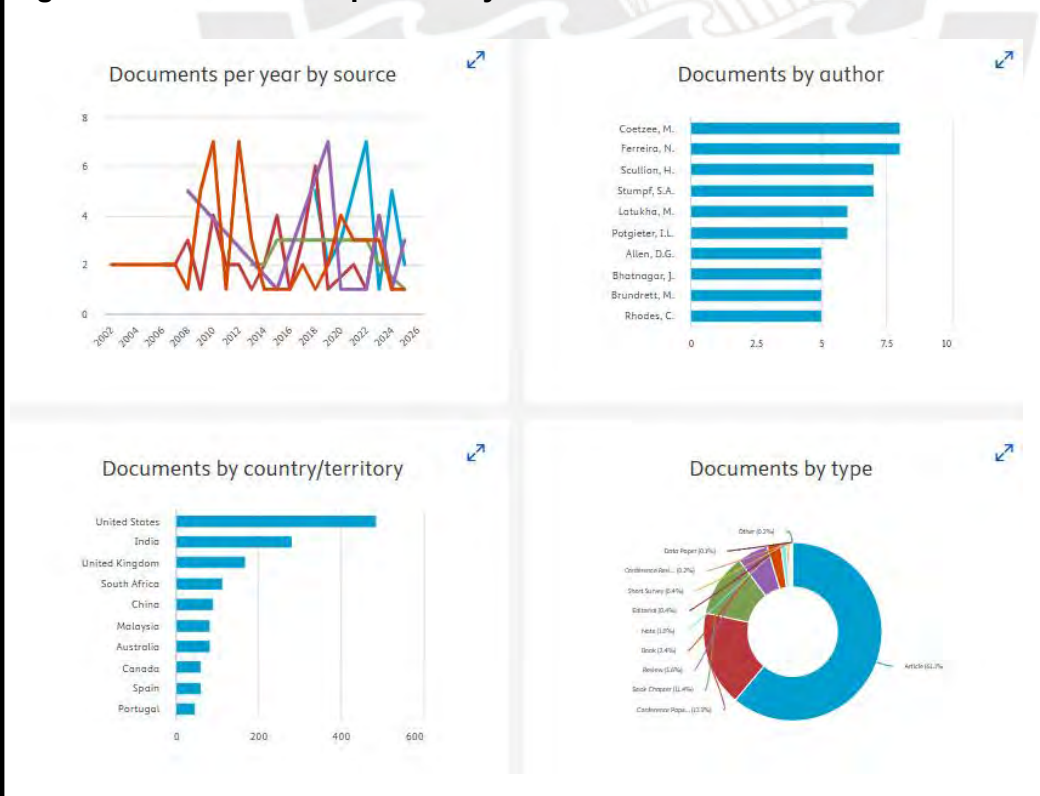
4. Explicación de la selección del término en inglés buscado, así como los criterios para filtrar la información

Escogimos el término *talent retention* porque el objetivo de nuestra investigación está enfocado en comprender cómo las organizaciones logran retener a sus colaboradores más valiosos, particularmente en el ámbito educativo. Aunque existen términos relacionados como *employee retention* o *staff retention*, optamos por *talent retention* ya que subraya la importancia del capital humano altamente calificado, lo cual se alinea mejor con nuestro interés en el salario emocional y la retención de docentes.

5. Especificar los hallazgos, que corresponden a los gráficos citados anteriormente

Al realizar la búsqueda del término *talent retention* encontramos un total de 1,884 documentos. Los cuales arrojaron las siguientes gráficas:

Figura G2: Documentos por años y autor de la retención de talento



Con respecto a las gráficas, se puede evidencia que:

El primer gráfico corresponde a los documentos por año, en donde se observa que existe un incremento notable en las publicaciones a partir del año 2010, alcanzando picos importantes entre 2018 y 2022. Se asume que este aumento se da debido a los cambios en el mercado laboral y a la necesidad de las organizaciones de fortalecer sus estrategias de retención de talento, especialmente tras el impacto de la pandemia por COVID-19.

El segundo gráfico corresponde a los documentos por autor, en donde se evidencia que los autores con mayor número de publicaciones son Coetzee, M. y Ferreira, N.. Ambos investigadores se enfocan principalmente en la gestión de recursos humanos y estrategias para la retención de talento en diversos sectores organizacionales.

El tercer gráfico corresponde a los documentos por territorio. En este gráfico se muestra que Estados Unidos lidera con una cantidad considerable de investigaciones sobre el tema de retención, seguido de India y Reino Unido, lo que refleja el interés de países con mercados laborales altamente competitivos en mejorar la permanencia de sus trabajadores clave.

El cuarto gráfico corresponde al tipo de documento, donde se evidencia que el mayor porcentaje corresponde a artículos científicos (61.2%), lo que indica que la temática de retención es ampliamente abordada en investigaciones académicas formales.

6. Explicar en un texto explicativo, qué limitaciones se encontró en la búsqueda y cuáles fueron los autores seleccionados para cada paso y por qué

Las principales limitaciones que encontramos fueron dos, una relacionada a las búsquedas y otra relacionada con los autores.

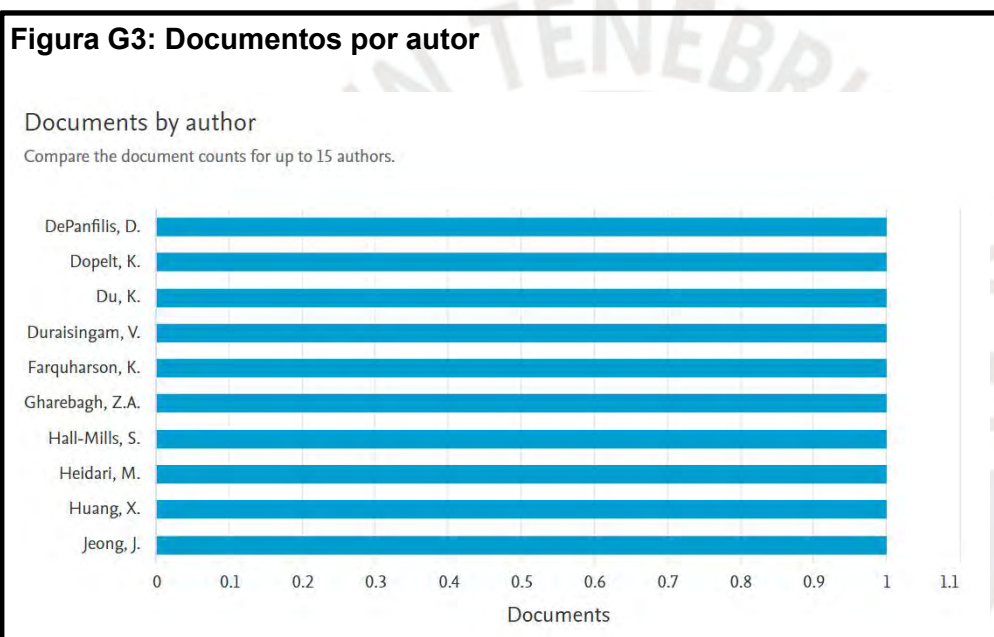
Por un lado, aunque el término talent retention es ampliamente utilizado, la mayoría de las investigaciones están enfocadas en contextos empresariales generales y no específicamente en el sector educativo privado, que es nuestro objeto de estudio. Esta situación limita la cantidad de información directamente aplicable a nuestro trabajo de investigación, por lo que se requiere hacer una adaptación de los hallazgos encontrados.

Por otro lado, muchos estudios relevantes provienen de contextos como Sudáfrica o Estados Unidos, realidades muy diferentes a la educativa peruana. Esto dificulta una

aplicación directa de los resultados, ya que las condiciones laborales, culturales y organizacionales varían considerablemente entre países.

7. Integración de términos y hallazgos finales

Al juntar los términos utilizados en nuestra investigación, llegamos al término en inglés *Emotional salary as a retention factor*. Al realizar la búsqueda de este tema, obtuvimos un total de solo 8 documentos encontrados, lo que representa una cantidad muy pequeña para poder desarrollar nuestra investigación. Debido a la baja cantidad de resultados, no hay un autor más citado en los documentos encontrados (adjuntamos estadísticas).



Algunos de los papers publicados por los autores mencionados anteriormente fueron “School-Based Speech-Language Pathologists’ Stress and Burnout: A Cross-Sectional Survey at the Height of the COVID-19 Pandemic”, “Development obstacles of the agent accounting industry in China’s Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area based on quantitative analysis—Research on the problem of employee’s work attitude”, “Factors that affect Israeli paramedics’ decision to quit the profession: A mixed methods study”, etc. Siendo los mencionados los más relevantes para nuestro trabajo de investigación.