El impacto del salario emocional en la atracción y retención del talento humano en camaroneras del sector privado en Ecuador

Autor: DAYANA DALESKA GAMBOA VILLALOBOS Y PEDRO JOSUE BASTIDAS GUEVARA
Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA

a. Contadora Pública Autorizada graduada en la Universidad de Guayaquil, 2021. Guayaquil, Ecuador.
E-mail: dayana.gamboa@uees.edu.ec
b. Licenciado en Administración de Empresas graduado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, 2022 Guayaquil, Ecuador.
E- mail: pedro.bastidas@uees.edu.ec
c. Dra en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha:28 de junio de 2025

Palabras clave:
Salario emocional, talento humano, atracción laboral, retención del personal, sector camaronero.

Resumen:
El objetivo de este estudio es analizar la influencia del salario emocional en la atracción y en la retención del talento humano en el sector camaronero del Ecuador. El enfoque es cualitativo, con un diseño no experimental basada en una revisión literaria y científica reciente. El análisis permitió identificar las variables que influyen directamente en la permanencia y el compromiso del personal. Se concluye que las camaroneras que integren estrategias de salario emocional en sus políticas y en la gestión del talento pueden reducir la rotación, aumentar la motivación de sus colaboradores y dejar de lado el estigma de ser industrias poco humanistas, fortaleciendo así su competitividad.

Keywords:
Emotional salary, human talent, talent attraction, employee retention, shrimp farming sector.

Abstract:
The objective of this study is to analyze the influence of emotional salary on the attraction and retention of human talent in Ecuador's shrimp farming sector. The approach is qualitative, with a non-experimental design based on a recent literary and scientific review. The analysis made it possible to identify the variables that directly influence employee retention and commitment. It is concluded that shrimp companies that integrate emotional salary strategies into their policies and talent management can reduce turnover, increase employee motivation, and overcome the stigma of being non-humanistic industries, thereby strengthening their competitiveness.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, los cambios de visión con respecto a la administración del talento humano han hecho que las organizaciones comprendan que los factores económicos no son suficientes para atraer o incluso retener al talento. Bajo este contexto, se ha demostrado que el salario emocional constituye una variable de gran importancia para preservar la salud emocional de los colaboradores, ya que su adecuada implementación logrará entornos organizacionales positivos (Rubio et al., 2020). Asimismo, (Espinoza, 2020) señala que las estrategias del salario emocional tienen efectos favorables en la motivación mejorando así, el rendimiento laboral y el bienestar individual. Una empresa que se preocupa por sus empleados es el reflejo de un clima laboral sano, haciéndolo atractivo para la atracción y la retención del talento.

En latinoamérica, muchas investigaciones han abordado de manera integral la importancia del salario emocional en la búsqueda y la posterior retención del talento humano. Según (Bravo et al., 2024) el salario emocional en organizaciones de América Latina aún se consideran en un nivel intermedio de aplicación, su influencia en el rendimiento de los colaboradores es evidente actuando como una herramienta de generación de buenas experiencias respondiendo como un estímulo más para el colaborador de una empresa. De manera similar, (Enciso, 2023) estudia el impacto del salario emocional en la satisfacción laboral de los empleados en Colombia, concluyendo que se evidencia la existencia de una relación entre ambos factores, mencionando que dicha investigación demuestra la importancia del uso de los beneficios del salario emocional, incrementando la producción y compromiso generando una mejora en los indicadores de eficiencia y eficacia.

Los hallazgos sugieren que las organizaciones que priorizan el bienestar emocional de los colaboradores obtienen resultados positivos para lograr una ventaja competitiva en la gestión de uno de los principales subsistemas de talento humano, Bajo este contexto (Montalvo et al., 2023) confirma que el salario emocional dentro de las organizaciones afecta positivamente en variables como la permanencia y la productividad laboral, dejando en claro que esta puede ser una estrategia para la mejora de las

organizaciones. Según (Aviles, 2024) cuando las organizaciones invierten en el bienestar emocional de sus colaboradores estos se sienten valorados; lo cual, fomenta el sentido de pertenencia y el compromiso, disminuyendo la rotación del personal generando un ahorro de dinero y tiempo ya que las organizaciones no se exponen al desafío de contratar y capacitar a un nuevo talento.

En el contexto ecuatoriano, el sector camaronero es una de las industrias que ha crecido exponencialmente convirtiéndose en uno de los pilares económicos del país por su particular reconocimiento en el exterior y una fuente de empleo para miles de ciudadanos. Y es, precisamente dentro de las industrias más grandes del sector privado en donde existen condiciones laborales alejadas de una correcta gestión del talento humano en donde se evidencia la falta de implementación de estrategias del salario emocional repercutiendo negativamente en la atracción y retención del talento, incurriendo en una alta rotación del personal. Dicho esto, se plantea que el salario emocional es una estrategia que atrae y retiene al talento humano sobre todo en industrias con alto volumen de colaboradores, jornadas de trabajo extensas, falta de reconocimiento, poca estabilidad laboral y reducidas expectativas de crecimiento y formación.

La relevancia de este estudio radica en que la industria acuícola, presenta niveles de exigencia laboral fuertes pero deficiente en incentivos que generen valor al bienestar de las personas que forman parte de las empresas de este sector de la producción ecuatoriana. Implementar estrategias de salario emocional, puede mejorar la calidad de vida de los colaboradores quienes viven en campamentos, lejos de sus familias y bajo una estructura organizacional poco flexible. Esta línea de investigación podrá llenar un vacío teórico ya que se aborda una industria olvidada incluso por los autores de investigación. Sin duda incorporar estrategias como el salario emocional permitirá la retención del talento aumentando la productividad y fortaleciendo la competitividad. Además, permitirá que la industria camaronera adopte una visión más humanista en su gestión del talento, rompiendo con los estereotipos tradicionales de precariedad laboral que suelen asociarse a este sector.

Adicionalmente, este estudio busca aportar al campo de la gestión del talento humano, ofreciendo una visión a detalle de la importancia y el impacto del salario emocional en la atracción y en la retención de los colaboradores que trabajan en industrias laborales con entornos exigentes, como las camaroneras. Muchas líneas de la literatura han abordado el tema del salario emocional en algunos países de América Latina, siempre lo realizan de forma general, sin profundizar ni tomar el riesgo de presentar estrategias para la implementación en un sector desafiante. En este contexto, esta investigación pretende brindar un análisis que pueda ser replicado y reconocido para otras empresas del sector acuícola. Por tal motivo, el objetivo del estudio es analizar la influencia del salario emocional en la atracción y la retención del talento humano, con el fin de demostrar su estrecha cercanía con la estabilidad laboral y la productividad de las camaroneras en el Ecuador.

REVISIÓN LITERARIA

Salario Emocional

A finales del siglo XX con la transformación de las organizaciones y la evolución de las expectativas de los trabajadores surge el concepto del salario emocional. Según (Espinoza y Toscano, 2020) el salario emocional es cualquier tipo de compensación intangible que el trabajador percibe a cambio de sus servicios dentro de una organización. El salario emocional tiene un espacio esencial en la gestión de recursos humanos que va más allá de la compensación financiera convencional abarcando tres factores claves: un ambiente laboral positivo, oportunidades de desarrollo personal y flexibilidad laboral, todo ello sin implicar gastos monetarios (Salvador et al., 2021).

De acuerdo con (Gil et al., 2019) el salario emocional es una compensación no económica que complementa los sueldos monetarios, priorizando las necesidades de los colaboradores. (Guerrero y Otero, 2025) mencionan que el salario emocional surge como una estrategia clave para mejorar el bienestar de los empleados y con esto la productividad laboral de los mismos. Ambas afirmaciones sustentan la estrecha relación que existe entre el binestar organizacional y el salario emocional.

En palabras de (Ruíz, 2022) el desempeño laboral mejora con el uso de un correcto esquema de compensación no financiera denominado como salario emocional, y con base en su investigación respalda los beneficios del mismo según las dinámicas laborales actuales. Según (De Sousa Pires, 2023) la utilización del salario emocional puede orientar a la satifacción laboral, la calidad de los cuidados y los resultados organizacionales.

En este mismo escenario (Peña, 2020) señala que el salario emocional puede ser aplicado en instituciones públicas o privadas, especialmente para mejorar el rendimiento y un buen equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. De la misma forma (Quintero y Betancur, 2018) menciona que, el salario emocional es tener un impacto en las personas, generando una política que logre visualizar al colaborador

y a la empresa, permitiendo encontrar una propuesta de satisfacción, ayudando al equilibrio que debe existir entre ambos.

A criterio de (Reis et al., 2018) la satisfacción laboral relacionada con los efectos positivos del salario emocional, esta relacionado de forma significativa con la lealtad, lo cual demuestra que el continuar en una organización está ligado al nivel de satisfacción que el profesional siente. Con base en (Cordero, et al., 2022) quien menciona que la implementación del salario emocional pretende abarcar aquellos aspectos del trabajador que no responden al salario monetario, reforzando la teoría de que una organización saludable es aquella que se preocupa por el bienestar emocional de sus colaboradores.

De acuerdo con (Noguera, 2018) cuando no se tiene una estructura clara de salario emocional se puede detectar una fuerte desmotivación laboral, desmejorando la relación y dando paso a un espacio de trabajo fracturado y desmotivante. Según (Gonzales et. al, 2023) considera al salario emocional como una variable moderadora entre el efecto del liderazgo servicial sobre la felicidad en el trabajo, dando lugar a una mjora significativa cuando se aplica adecuadamente.

Tal como señalan (Grandey y Sayre, 2019) muchos empleados tienen al salario emocional como una herramienta clave para compensar las exigencias emocionales no monetarias en su lugar de trabajo, Ofrecer condiciones de trabajo seguras y estrategias de reconocimiento contribuye a mitigar los efectos del trabajo emocional. Como menciona (Barboza, 2025) un empleado, como persona, no solo necesita compensaciones económicas, si no también un salario emocional que le otorgue un valor añadido y ayude a mejorar su calidad de vida.

Para (Rodriguez y Roque, 2022) el salario emocional es el grado de conformidad que presenta un colaborador con respecto a las condiciones y al ambiente de trabajo teniendo en cuenta, que hasta hace poco tiempo el concepto no era conocido dentro de las organizaciones. A criterio de (Yépez y López, 2020) los factores del salario emocional tienen mayor relación con la fidelización del personal,

permitiendo una mejor calidad de ejecución de las actividades, ayudando al trabajador a obtener mejores oportunidades en las organizaciones.

Ahora bien, el salario emocional se ha consolidado como un elemento estratégico dentro de la gestión del talento humano, al incidir directamente en el bienestar, la motivación y el desempeño de los colaboradores. Para (Junca y Fontes, 2024), las organizaciones que implementan prácticas orientadas a la satisfacción emocional de sus empleados generan entornos laborales más saludables, donde predomina el compromiso y la fidelización. (Rojas y Jiménez, 2023) afirman que el salario emocional se perfila como una pieza fundamental de la gestión del talento humano, cuya implementación aporta no solo a la satisfacción laboral, si no también al bienestar organizacional y al desempeño sostenible.

Para (Ravina-Ripoll et al., 2023) el salario emocional, influye postivamente en la felicidad en el trabajo, actuando como mediador entre la justicia organizacional y el bienestar que deben sentir los colaboradores. El salario emocional influye de forma directa con la satisfacción laboral y es precisamente una satisfacción negativa el motivo una intención de abandonar el puesto de trabajo. Es decir, a mayor percepci´n de salario emocional , menor es la disposición del trabajador de abandonar la organización. (Urbano y Carpio, 2021)

Atracción y Retención del Talento

La retención del Talento humano es un desafío para cada una de las organizaciones que buscan mantenerse en la constante ventaja competitiva entre las organización, par (Shahzad et al., 2024) el capital humano es una parte crucial en las organizaciones, actualmente los especialistas de talento humano se enfrentan a múltiples desafíos para seleccionar al talento adecuado para un cargo, es por eso que analiza la importancia de incluir estrategias de retención de talento humano.Según (Mathew et al.,2023) la retención del talento humano es el resultado de una sastifacción mutua entre empleados y empleadores.

Para (Mohamad y Manimekalai, 2023) la retención del talento puede describirse como un plan

lleno de estratégias para prevenir la salida de empleados con talento. Bajo este mismo criterio (Menezes et al., 2025) comentan que la retención de empleados hace referencia a la capacidad que tienen las organizaciones para conservar su fuerza laboral a largo plazo, logrando así crear un compromiso efectivo, el cual es deseado por la mayoría de organizaciones saludables en la actualidad.

Según menciona (Škerháková et al., 2022) la capacidad de una organización para retener el talento es fundamental para su competitividad, las organizaciones invierten importantes recursos y tiempo en sus empleados talentosos, pero estas inversiones se pierden si los dichos empleados salen de la organización para (Taruchaín y Revelo, 2023), la conformación de una plantilla laboral idónea no solamente radica en incorporar nuevos talentos, sino también conservar a los colaboradores con amplia trayectoria y expertis.

El talento es el activo más importante, relevante, valioso y efectivo que tiene una organización, y retenerlos es una de las tareas más titánicas para la alta gerencia, según lo menciona (Huaraca et al., 2023). Para (Ames, 2021) en la gestión de procesos de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores se identifican elementos de relevancia para la atracción de potenciales candidatos y posterior retención como lo son: mayor salario, seguridad laboral, línea de carrera, salario emocional y desarrollo profesional.

A criterio de (Villasana y Sanchez, 2022) el diagnóstico y diseño de estrategias para la administración de personal que promuevan la motivación para la retención , productividad y competitividad de las organizaciones es más importante que nunca, dada la evolución de la fuerza laboral impuesta por los factores como la globalización, el avance tecnológico y el cambio de generaciones. (Caicedo et al., 2024) destaca que prácticas como la inclusión, el desarrollo profesional continuo, la retroalimentación en tiempo real y el fortalecimiento de la marca empleadora contribuyen significativamente a la satisfacción y retención del talento.

Según (Dalayga et al.,2021) aseguran que la alta rotación en las empresas es debido al fracaso de las estrategias de retención de talento, lo que resulta muy costoso para los empleadores para volver a

atraer y encontrar nuevos empleados calificados con la experiencia y habilidades adecuadas para reemplazar a los talentos que deciden irse. Para (Peranzola y Troilo, 2023) la pérdida de talento no es gratis, si se deja de lado por un momento la importancia del talento en cuestiones estratégicas y se hace foco solo en lo económico, se puede observar los cuantificables costos económicos de perder a los empleados.

Como menciona (Huaraca-Carhuaricra, 2023) retener y atraer al personal con un alto rendimiento contribuye una eficiente retención del conocimiento organizacional, mismo que, permitirá generar ahorros en la gestión propia del talento humano en las organizaciones. Sin embargo para (López, Guerra, y Barreal, 2025) la retención del talento humano se agudiza con la ausencia de sistemas de fidelización de los empleados basados en competencias y desarrollo profesional.

Un retención de talento efectiva está basada en el equilibrio entre beneficios tangibles y emocionales, y es cuando se logra el equilibrio en ambos aspectos cuando se refuerza la permanencia del personal. (Dam et al.,2023). A criterio de (Hassanein y Özgit, 2022) implementar estrategias adecuadas en la gestión de talento humano , aumenta la satisfacción laboral, lo que facilita la retención de personal capacitado.

Las buenas prácticas dentro de la gestión de talento humano fortalece el compromiso organizacional de los empleados, logrando así su permanencia en la empresa (Tej et al.,2021). A criterio de (Noor y Shahjehan, 2018) cuando una organización invierte en el desarrollo de conocimientos y habilidades de los trabajadores, se mejora el desempeño actual y fortalece el compromiso, impactando en la rotación del personal.

En este mismo contexto, (Rodríguez et al., 2020) menciona que los beneficios no monetarios y el apoyo organizacional se traduce en una mayor retención del talento humano, reduciendo el estrés entre los colaboradores, mejorando el bienestar y aumentando su lealtad. Cuando existe diferentes estrategias de

talento humano, inversión en el área, reconociento y mejora de las habilidades de los trabajadores , es cuando los empleados perciben que la organización apoya a su crecimiento profesional reduciendo así la retención del talento (Hadi y Shahjeham, 2018).

DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque de este estudio es cualitativo porque la presente investigación busca comprender la relación entre las dos variables analizadas: el salario emocional y la retención del talento humano, así como su influencia en el contexto del sector camaronero en el Ecuador.

El tipo de estudio es de carácter descriptivo porque se busca identificar el concepto de ambas variables. El diseño es no experimental porque no se manipulan el análisis de las variables, sino más bien se observan como estas se presentan en su contexto natural. El tipo de investigación es exploratoria ya que se trata de un tema poco abordado para el sector camaronero del Ecuador, buscando generar una primera comprensión y abrir camino para nuevas investigaciones.

Se recopiló información a través de la aplicación de la técnica de investigación como lo es la revisión bibliográfica-documental, extrayendo información desde el 2018 hasta el 2025, ya que es en estos años en donde podemos encontrar nuevos enfoques en las organizaciones con respecto a los beneficios no monetarios y su impacto en la estabilidad de los colaboradores. Las dimensiones consideradas fueron el salario emocional y la atracción y retención del talento.

Unidad de análisis

El contexto en donde se desarrolló la investigación fue en el sector camaronero del Ecuador ya que la industria camaronera está presente en el país de los años 80, presentando un auge en el los años dos mil, pero con una consolidación internacional y un crecimiento sostenido en la última década.

Obtención de datos

Se recopiló información en base de datos como Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, Scielo y

Dialnet cuyos criterios de investigación fueron estudios empíricos y revisiones sistemáticas relacionadas con el salario emocional y su influencia en la atracción y retención del talento humano.

RESULTADOS

El salario emocional aún no tiene el reconocimiento merecido dentro de la gestión del talento humano y menos en el ámbito camaronero ecuatoriano. La mayoría de las prácticas organizaciones incluyen incentivos económicos, olvidándose del reconocimiento al trabajador, la comunicación efectiva, el sentido de la pertenencia o el equilibrio familia-trabajo (Canevari, 2022). Según (Intriago y Zambrano, 2023) este tipo de omisiónes generan entornos laborales poco saludables y con serios problemas de fidelización del personal.

Las jornadas laborales de las camaroneras del Ecuador, suelen ser extensas, con alta competitividad y en un régimen de trabajo con un esfuerzo físico constante, lo cual afecta directamente con la estabilidad emocional y familiar de los colaboradores. La falta de estrategias para la retención del talento, evoca en la alta rotación del personal. Para (Flores y Bravo, 2024) ignorar el salario emocional en sectores intensivos de trabajo genera una completa falla a nivel organizacional, ya el talento opta por abandonar su puesto de trabajo.

La literatura muestra el rol que tiene un buen liderazgo en la retención del talento humano. El sector camaronero cuenta con estructuras jerárquicas tradicionales con anticuados estilos de dirección. Según (Orozco, 2018) estas situaciones crea un clima laboral alterno al que deberia tener una empresa saludable, limitando el desarrollo y el sentido de pertenecia, el cual es una dimensión clave para el salario emocional.

Frente a estas limitaciones, es importante que la gestión del talento humano se convierta en una versión humanista, en donde el salario emocional no sea simplemene ocasional, si no más bien se lo aborde desde el plano integral, para que pueda ser el mediador entre la alta rotación del Sector

camaronero y la retención de su talento con expertis. (García, 2022).

En este mismo sentido, (Gavilanes, 2022) destacan que cuando las organizaciones aplican estrategias de salario emocional, los colaboradores manifiestan mayor compromiso y productividad, lo cual puede extrapolarse al contexto camaronero, dado que las condiciones estructurales de estas industrias exigen medidas que fomenten la motivación no monetaria (Misagel, 2021) refuerza esta afirmación al señalar que el desarrollo profesional como parte del salario emocional incide positivamente en la retención del talento, especialmente en la generación millennial, que tiene una forma distinta de ver las remuneraciones del personal y valoran el esfuerzo de las organizaciones en, presentar nuevas alternativas para satisfacer las necesidades de los colaboradores.

(Contreras et al., 2025) señalan que el desarrollo profesional es clave para fortalecer la fidelización del talento, aspecto que representa una oportunidad de mejora para empresas del sector camaronero ya que poseen estructuras organizacionales complejas y no se toman en cuenta los planes de carrera para todo el personal de producción, dejando de lado el crecimiento personal y profesional. De manera similar, (Chávez, 2023) plantea que, para atraer y retener talento joven, las empresas deben enfocarse en la formación continua y la motivación personal, componentes que no suelen estar presentes en industrias con estructuras operativas tradicionales, pero que sí requieren de una la juventud del talento para tener un sistema productivo robusto.

(Cabarcas y Silva, 2023) establecen que las organizaciones que aplican salario emocional logran mayor competitividad y productividad, lo cual constituye una oportunidad de mejora estratégica para el sector camaronero, que enfrenta altos niveles de rotación. (Patiño y Sánchez, 2024) advierten que las PYMES, como muchas camaroneras, enfrentan dificultades para formalizar políticas de gestión del talento, lo que se traduce en ausencia de acciones sostenidas de fidelización.

(Chasi et al., 2024) recomiendan implementar estrategias como el clima organizacional positivo,

comunicación horizontal y horarios flexibles para reducir la rotación, medidas que pueden ser adaptadas a los contextos productivos intensivos como el camaronero. La evidencia también sugiere, como lo confirma (Martínez et al., 2024), que las mujeres valoran más el clima laboral y el equilibrio entre vida y trabajo, lo cual tiene implicaciones importantes en industrias donde existe una participación creciente de la fuerza laboral femenina.

En concordancia con (Montalvo, 2018) observó que, tras aplicar estrategias de salario emocional, el índice de rotación se redujo considerablemente, lo que demuestra el potencial de estas herramientas en sectores con alta movilidad laboral como el acuícola. (Izurieta, 2021) enfatiza que contar con planes de carrera mejora la retención, aspecto aún pendiente de implementación en muchas organizaciones del sector productivo.

Conforme a lo propuesto por (Lagla, 2024) el liderazgo transformacional contribuye a la fidelización del talento, mediante reconocimiento, comunicación y empoderamiento; sin embargo, este tipo de liderazgo aún es limitado en muchas empresas tradicionales, lo cual representa una barrera para la retención del capital humano. El sentido de pertenencia y el ambiente laboral positivo tienen una relación significativa con la permanencia del talento (Martínez et al., 2023) lo que refuerza la necesidad de fortalecer la cultura organizacional en todo tipo de empresa como lo mencionado en el presente estudio.

Para (Químí, 2022), las empresas modernas ya no pueden ignorar la importancia de la gestión del talento como eje de competitividad, por lo que industrias como la camaronera deben comenzar a adoptar una visión humanista de su talento. (Carpio y Parra, 2024) denuncian que la alta rotación genera sobrecarga laboral en el personal que permanece, una situación que afecta no solo la productividad sino también la salud ocupacional. (Cevallos, 2024) subraya que la ausencia de liderazgo positivo y de reconocimientos también es un detonante de fuga de talento, especialmente en sectores donde las exigencias laborales son elevadas.

Frente a estas limitaciones, es importante que la gestión del talento humano se convierta en una versión humanista, en donde el salario emocional no sea simplemente ocasional, sino más bien se lo aborde desde el plano integral, para que pueda ser el mediador entre la alta rotación del sector camaronero y la retención de su talento con expertis.

DISCUSIÓN

Los resultados revisados dejan en evidencia que el salario emocional no es simplemente un concepto nuevo sin sustento para su aplicación, sino más bien una necesidad urgente, especialmente en sectores productivos como el camaronero, donde las condiciones laborales suelen ser duras, repetitivas y poco estimulantes para los colaboradores. A lo largo de los estudios analizados se repite una constante: mientras más valorados se sienten los trabajadores en su lugar de trabajo y más oportunidades tienen para crecer, mayor es su compromiso con los objetivos de la empresa, lo que reduce significativamente la pérdida de talento. Con base en este análisis, se confirma que los beneficios emocionales no pueden seguir siendo opcionales o considerados como un "extra", sino más bien deben integrarse como una parte estratégica y estructural de la gestión del talento humano. En este contexto, se entiende que el salario emocional, aunque intangible, es igual de importante que una mejora salarial tradicional.

El enfoque de la gestión de personas en el sector privado productivo, como el camaronero, debe evolucionar hacia una visión más emocional y humana. Las investigaciones citadas en el presente trabajo destacan factores clave para una correcta retención del talento, como el reconocimiento, la formación, la valoración personal y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Aplicar el salario emocional no es simplemente una opción, ya que el talento humano, especialmente el operativo necesita sentirse parte de algo más allá de un trabajo mecánico. El verdadero reto está en transformar la cultura organizacional de este tipo de empresas, para que dejen de ver a su fuerza laboral como mano de obra reemplazable y comiencen a reconocerla como personas capaces de transformar el negocio con su experiencia, conocimientos y compromiso, siempre que se sientan realmente valoradas y motivadas.

CONCLUSIONES

Se estableció como objetivo del estudio analizar la influencia del salario emocional en la atracción y en la retención del talento humano en el sector camaronero del Ecuador. Esto pudo cumplirse a través de una revisión bibliográfica documental, la cual permitió identificar las estrategias mencionadas por autores para generar un bienestar no económico que produzca un valor significativo en la motivación, fidelización y permanencia del personal en contextos laborales de alta exigencia física y emocional. La evidencia científica respalda, a través de resultados recientes, la importancia de incluir beneficios no monetarios en las organizaciones, como el salario emocional, para poder cambiar la visión de este tipo de industrias y darle una visión más humanista.

Se determina que el salario emocional incide directamente en la estabilidad laboral y en el cumplimiento de los objetivos del personal, ya que actúa como un factor moderador entre las exigencias laborales y la satisfacción que siente el colaborador dentro de la organización. Es por ello que las estrategias como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y el bienestar integral del colaborador deben dejar de ser complementarias y pasar a ocupar un lugar esencial en las políticas de talento humano, sobre todo en el sector camaronero, para que se alivie la rotación de personal y los costos que implica reemplazar al talento en fuga.

Se confirma así que la retención del talento es de gran importancia para este tipo de industrias ya que el reemplazo de una mano de obra entrenada puede incurrir en costos de selección y entrenamiento innecesarios y con alta probabilidad de que quienes ingresen no decidan permanecer en la organización. En el contexto productivo ecuatoriano, como las camaroneras, existe una cultura poco flexible para estrategias en auge, precisamente por la poca visibilidad que los profesionales de talento humano dan al tema. La falta de políticas enfocadas en el bienestar emocional contribuye a la desmotivación y al desgaste laboral, lo cual refleja una desconexión entre la teoría revisada sobre el salario emocional y su implementación dentro del entorno laboral.

Se concluye que adoptar un enfoque de gestión basado en el salario emocional representa una oportunidad de transformación y humanización organizacional para las camaroneras del Ecuador, dándoles la oportunidad de mejorar sus indicadores de rotación, otorgando estabilidad a la estructura organizacional, aumentando el compromiso del personal y fortaleciendo su competitividad. Con base en lo antes expuesto, se plantea que el trabajador es el activo más valioso de cualquier organización.

Fortalezas y sesgos

La fortaleza del presente estudio es el diseño metodológico de tipo bibliográfico documental, ya que ayudó a analizar información académica actual, contrastar teorías que permitan generar hallazgos con evidencia científica reciente, facilitando una amplia comprensión de las variables estudiadas. El enfoque documental brindó acceso al estudio de distintas industrias y países, fortaleciendo el análisis y aportando riqueza al desarrollo de los resultados y conclusiones.

Entre los sesgos de este estudio se encuentra la falta de aplicación de encuestas o entrevistas que revelen percepciones reales de los colaboradores del sector, limitando la posibilidad de generalizar los resultados. Adicional, la disponibilidad de información reciente sobre el salario emocional en camaroneras fue escasa, lo que incurre en el análisis de sectores similares, asumiendo como premisa que comparten condiciones laborales similares.

Futuras líneas de investigación

Como futura línea de investigación se sugiere enfocar la investigación con un enfoque cuantitativo, que permita obtener datos empíricos directamente del personal que labora en camaroneras o incluso en industrias similares. La aplicación de encuestas u otros instrumentos podrá ofrecer resultados estadísticos medibles y significativos sobre el impacto real del salario emocional en la motivación. Además, sería relevante explorar diferencias entre grupos etarios, niveles jerárquicos o tipos de contrato, así como comparar camaroneras con y sin prácticas activas de salario emocional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ames, R. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 139-152. Obtenido de https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1

Aviles Peralta, Y. (2024). Salario Emocional: Más allá de una compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1). Obtenido de https://doi.org/10.58763/rc2024191

Barboza, R. (2025). El Salario emocional en el compromiso laboral: Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 5 años 2018 – 2022. *EVSOS*, 21-45. Obtenido de https://doi.org/10.57175/evsos.v3i2.145

Bravo-Espinoza, M. B.-R.-A. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 1130-1143. Obtenido de https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.9

Cabarcas, M., & Silva, E. (2023). El salario emocional como oportunidad de retención de talentos. *Revista De Investigación En Gestión Administrativa Y Ciencias De La Información*, 6, 12–17. doi:https://doi.org/10.23850/25907662.4996

Caicedo, B., Real-Freire, Manguis-Sabando, & Campo-Sarasing. (2024). Estrategias para atraer y retener el mejor capital humano en la gestión del talento humano innovador. *Horizon Nexus Journal*. Obtenido de https://doi.org/10.70881/hnj/v2/n1/30

Canevari, M. (2022). Salario emocional, clave para la fidelización del talento. *Forbes Ecuador.* Obtenido de https://www.forbes.com.ec/columnistas/salario-emocional-clave-fidelizacion-talento-n23861

Carpio, D., & Parra, D. (2024). *Diseño de un plan de acción para la retención del talento humano en el departamento de producción de la empresa Ecuaminerales.* Universidad Politécnica Salesiana.

Cevallos, J. (2024). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en empresas pesqueras del cantón Jaramijó - Manabí.* Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí .

Chasi, P., Alvarado, Y., & Moreta, M. (2024). Satisfacción laboral y retención del talento humano un estudio a una empresa de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(2), 1916–1937. doi:https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/521

Chávez, E. (2023). *Propuesta de atracción y retención del talento de la generación Millennials.* Pontifica Universidad Católica del Ecuador.

Contreras, G., Benítez, K., & Bénitez, K. (2025). Desarrollo Profesional y la Retención del Talento Humano en una

Institución Financiera de Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7310-7345. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15425

Cordero, G., Tenorio, B., & Bermeo, P. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 132-149. Obtenido de https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10

Dalayga, B., Baskaran, S., & Mahadi, N. (2021). Talent Development Practices: A Revisit as an Imperative for Talent Retention. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 330-348. Obtenido de https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V11-I2/8578

Dam, N., Hack-Polay, D., Rahman, M., & Mahmoud, A. (2023). Psychological Contract and Young Talent Retention in Vietnam: Development and Validation of a Hierarchical Reflective Structural Model. *Businesses 2023*, 36-51. Obtenido de https://doi.org/10.3390/businesses3010003

De Sousa Pires, V. &. (2023). Emotional salary as a management tool: importance attributed by nursing professionals. *Cogitare Enfermagem*, 1-28. Obtenido de https://doi.org/10.1590/ce.v28i0.92563

Enciso, E. (2023). Benefits of the Emotional Salary. *SCT Proceedings in Interdisciplinary Insights and Innovations*, 1-73. Obtenido de https://doi.org/10.56294/piii202373

Espinoza, A. K. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 76-89. Obtenido de https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5

Flores, R., & Bravo, M. (2024). Salario emocional y satisfacción laboral en la Empresa Eléctrica Unidad de negocios. *Digital Publisher*. Obtenido de https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2557

García, L. (2022). La influencia del clima laboral en la rotación del personal de una empresa empacadora y exportadora de camarón del norte de Guayaquil. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*.

Gavilanes, A. (2022). *El salario emocional y su impacto en la productividad de los colaboradores de matriz de una empresa comercial de la ciudad de Cuenca.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Gil, V., Betancur, J., Quintero, L., Puerta, I., Quintero, C., & Ruíz, J. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 1-18. Obtenido de https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964

Gonzales, M., Lozano, M., Diaz, F., & Cruz, J. (2023). Effect of servant leadership on happiness at work of university

teachers: The mediating role of emotional salary. *Problems and Perspectives in Management.*, 449-458. Obtenido de https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.42

Grandey, A., & Sayre, G. (2019). Emotional Labor: Regulating Emotions for a Wage. *Current Directions in Psychological Science*, 131-137. Obtenido de https://doi.org/10.1177/0963721418812771

Guerrero, F., Solano, O., & Guerrero, M. (2025). Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar emocional y psicológico. *Saber, Ciencia Y Libertad.*, 378-393. Obtenido de https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.12288

Hadi, N., Ahme, & Shahjeham, A. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 44. Obtenido de https://doi.org/10.3390/admsci8030044

Hassanein, F., & Özgit, H. (2022). Sustaining Human Resources through Talent Management Strategies and Employee Engagement in the Middle East Hotel Industry. *Sustainability 2022*, 15365. Obtenido de https://doi.org/10.3390/su142215365

Huaraca, C., De la Cruz, M., Valdez, J., Parra, L., & Melgarejo, N. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5565-5597. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741

Huaraca-Carhuaricra. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Revista Política, Globalidad y Ciudadania*, 175-198. Obtenido de https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10

Intriago, J., & Zambrano, M. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*. Obtenido de 10.48082/espacios-a23v44n03p05

Izurieta, V. (2021). *Retención del talento humano, diseño de rutas de carrera para las áreas operativas de la asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima, PSE.* Univesidad Estatal Península de Santa Elena

Junca, A., Burgette, A., & Fontes, J. (2024). Toward a Sustainable World: Affective Factors Explain How Emotional Salary Influences Different Performance Indicators. *Sustainability*, 16. Obtenido de https://doi.org/10.3390/su16052198

Lagla, J. (2024). *Liderazgo transformacional y retención del talento humano en la empresa "planta envasadora Cayo PEC".* Universidad Técnica de Cotopaxi.

López, S., Guerra, I., & Barreal, J. (2025). Theoretical Framework and Preliminary Evaluation of a Model for Analysing the

Qualified Personnel Needing's in the Hotel Accommodation Sector. *Tourism and Hospitality*, 21. Obtenido de https://doi.org/10.3390/tourhosp6010021

Martínez, R., Martínez, D., & Martínez, J. (2024). Factores del salario emocional que impactan la retención de personal entre hombres y mujeres en el Área Metropolitana de Monterrey. *Lúmina*, 24(1), E0036. Obtenido de https://doi.org/10.30554/lumina.v24.n1.4906.2023

Martínez, R., Segovia, A., & Partida, A. (2023). Factores del salario emocional que inciden en la retención personal de la generación X y Y del área metropolitana de Monterrey. *La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 1266-1283. Obtenido de https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2167

Mathew, A., Kaliannan, M., & Thomas, S. (2023). Reframing talent acquisition, retention practices for organisational commitment in Malaysian SMEs: A managerial perspective. *Journal of General Management*, 1-13. Obtenido de https://doi.org/10.1177/030630702311843

Menezes, D., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025). The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment. *Sustainability 2025*, 17. Obtenido de https://doi.org/10.3390/su17073277

Misagel, D. (2021). *Salario emocional y retención de talento humano en millenials de una empresa del rubro previsional 2020.* Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.14005/11626

Mohamad, M., & Manimekalai, J. (2023). Challenges of Talent Retention: A Review of Literature. *Journal of Business Management Review*, 78-91. Obtenido de https://doi.org/10.47153/jbmr42.6302023

Montalvo Morales, J. A. (2023). El impacto del salario emocional, la productividad y permanencia en mujeres de 20-29 años en Saltillo, Coahuila, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 200 - 218. Obtenido de https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1072

Montalvo, M. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax.* Universidad Central del Ecuador. Obtenido de http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14520

Noguera, A. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *EHQUIDAD. Revista Internacional De Políticas De Bienestar Y Trabajo Social.*, 11-31. Obtenido de https://doi.org/10.15257/ehquidad.2018.0001

Noor, U. H., & Shahjehan, A. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Department of Leadership and Management Studies*. Obtenido de https://doi.org/10.3390/admsci8030044

Orozco, A. (2018). El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento complejo. *IE Revista de Investigación educativa*, 1-15. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-85502018000100083

Patiño, J., & Sánchez, F. (2024). Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(1), 878–896. Obtenido de https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i1.231

Peña, R. O. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*, 141-149. doi:https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1433/1449

Peranzola, P., & Troilo, F. (2023). Factores clave en la retención del talento IT. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Obtenido de http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a13

Químí, K. (2022). *Estudio sobre gestión del talento humano. Propuesta de una estrategia para la atracción y retención de empleados en una empresa del sector de consultoría legal y tributaria de la ciudad de Guayaquil.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Quintero, L. F., & Betancur, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39. Obtenido de http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf

Ravina-Ripoll, R., Díaz, A., Ahumada, E., & Galván, E. (2023). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Sustainability*, 1-20. Obtenido de https://doi.org/10.3390/su15010339

Reis, T., Campagnolli, D., Canuto da, T., & Graziano, G. (2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 74-80. Obtenido de https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2023%20Issue1/Version-3/H2301037480.pdf

Rodríguez, J., González, T., Montero, N., & Gallego, R. (2020). Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17. Obtenido de

https://doi.org/10.3390/ijerph17061920

Rodriguez, L., & Roque, N. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, Revista De Administración*, 23-35. Obtenido de https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12

Rojas, V., & Jiménez, B. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura: The Emotional salary. A systematic review of the literature. *Innovaciones De Negocios.*, 102-121. Obtenido de https://doi.org/10.29105/revin20.39-413

Rubio, S., Aranda, C., Raquel, G., & Rogelio, G. (2020). EL CONCEPTO DE SALARIO EMOCIONAL. *Retos de la Ciencia* , https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02.

Ruíz Valdez, S. (2022). The emotional salary as a strategy to encourage work commitment and talent retention in organization. *Journal International Economy*, 1-9. Obtenido de https://doi.org/10.35429/jiec.2022.11.6.8.16

Salvador, J., Torrens, M., Vega, V., & Noroña, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19 Design and validation of an instrument for the insertion of emotional salary in the face of COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 41-52. Obtenido de https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03

Shahzad, M., Martins, J. M., Joao, R., Xu, S., & Mushtaq. (2024). Assessing the impact of strategic HR practices on talent retention through job satisfaction and work engagement. *SAGE Open*, 1-18. Obtenido de https://doi.org/10.1177/21582440241281836

Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. (2022). Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees'Intention to Stay in the Organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies.* Obtenido de https://doi.org/10.24818/ejis.2022.04

Taruchaín, L., & Revelo, R. (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. *Digital Publisher CEIT*, 749-756. Obtenido de https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920

Tej, J., Vagaš, M., Taha, A., Škerháková, & Harnicárová. (2021). Examining HRM Practices in Relation. *Sustainability*, 13923. Obtenido de https://doi.org/10.3390/su132413923

Urbano, B., & Carpio, D. (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, Mediterranean Journal of Economics, Agriculture, Environment and Food.*, 50-60. Obtenido de https://doi.org/10.30682/nm2101c

Villasana, L. M., & Sanchez, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*, 49. Obtenido de https://doi.org/10.36097/rsan.v0i49.2092

Yépez, S., & López, H. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal. *Aglala*, 39-51. Obtenido de https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/1694