



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso.

Autor: Mar Sáez Sanz
Tutor: José María Ortiz Lozano

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Enero 2022

ÍNDICE

1. Introducción.....	6
2. Marco Teórico	8
3. Objetivos e hipótesis de investigación	22
4. Metodología.....	23
5. Resultados	25
6. Conclusiones	40
7. Limitaciones.....	42
8. Futuras líneas de investigación	44
9. Bibliografía	46
10. Anexos.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Relación entre las necesidades de Maslow y las retribuciones que puede ofrecer la compañía	12
Gráfico 2. Diagrama box-plot de la variable Edad	25
Gráfico 3. Diagrama box-plot de la variable Edad dividido por Género	26
Gráfico 4. Medias de las distintas dimensiones del Salario emocional	32
Gráfico 5. Gráfico box-plot de las distintas dimensiones del Salario emocional	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de las dimensiones de Salario Emocional según Padilla (2016)	17
Tabla 2. Resultados descriptivos de la variable Género	24
Tabla 3. Resultados descriptivos de la variable Estado civil	26
Tabla 4. Análisis descriptivo de la variable Estado civil en función de la variable Género	27
Tabla 5. Análisis descriptivo de los ítems de la encuesta	28
Tabla 6. Análisis descriptivo de la encuesta	31
Tabla 7. Análisis descriptivo de la Hipótesis I según dimensiones	31
Tabla 8. Análisis descriptivo de la Hipótesis II según dimensiones	34
Tabla 9. Análisis descriptivo de la Hipótesis II según Género	35
Tabla 10. Análisis descriptivo de la Hipótesis III según dimensiones	36
Tabla 11. Análisis descriptivo de la Hipótesis III según Estado civil	37

Resumen

El presente trabajo pretende en un primer lugar, recoger algunas de las definiciones elaboradas para el concepto de salario emocional, así como la relación de este constructo con diferentes variables de gran interés para el departamento de recursos humanos. Se considera que este término ha obtenido gran relevancia en las últimas décadas, por lo que mediante la distribución de una encuesta a una muestra de la población española se pretende conocer la valoración que aportan los trabajadores a las medidas que supone el salario emocional. Se comprueba que la percepción de los diferentes grupos no difiere entre los mismos y que, en general, la valoración es elevada.

Palabras clave: salario emocional, retribución, satisfacción laboral, retención del talento.

Abstract

The aim of this paper is firstly to collect some of the definitions developed for the concept of emotional pay, as well as the relationship of this construct with different variables of great interest to the human resources department. It is considered that this term has gained great relevance in recent decades, so by distributing a survey to a sample of the Spanish population, the aim is to find out how workers rate the measures involved in emotional pay. It is found that the perception of the different groups does not differ between them and that, in general, the valuation is high.

Key words: emotional salary, compensation, job satisfaction, talent retention.

1. Introducción

Con motivo de los cambios que se han producido en los últimos años tanto en la sociedad y como en la mentalidad de los trabajadores, los departamentos de recursos humanos deben implementar nuevas fórmulas que permitan a las empresas seguir siendo competitivas y atractivas tanto a nuevos empleados como a aquellos que ya forman parte de las organizaciones. Por ello, cada vez más se implementan y promocionan medidas innovadoras como el salario emocional.

El salario emocional se podría definir como una compensación no económica que complementa a la misma y aporta valor a la retribución que puede ofertar una compañía. Gracias a ello, se generan sentimientos de satisfacción y, por tanto, retención de talento dentro de la compañía.

Dado el crecimiento exponencial y la relevancia actual de este tipo de medidas, se pretende con el siguiente estudio indagar en mayor medida en la valoración que puedan reportar los trabajadores sobre estas. Con los resultados de este y otros trabajos relacionados, aquellas empresas que quieran mejorar la oferta retributiva y lograr como resultado personas más comprometidas con los objetivos propuestos y la organización en general, podrán obtener una visión más detallada de este tipo de medidas y la repercusión que tienen en los empleados.

Por ello, el presente trabajo de investigación se ha apoyado en la encuesta diseñada por Anaya Berrocal y Astuhumán Flores en su estudio publicado en 2020. Para ello, durante los meses de octubre y noviembre de 2021 se administró dicho cuestionario a una muestra de la población española, alcanzando un total de 159 respuestas.

Tras el análisis de los resultados obtenidos, se puede concluir que la valoración media de la muestra se encuentra entre media y alta, obteniéndose un total de 4,31 sobre

5 puntos. Además, de forma general, se puede concluir que no importa el perfil ni las características individuales de los encuestados, la percepción y valoración es similar y elevada ante las medidas que se proponen en la batería de preguntas presentada.

2. Marco Teórico

En la actualidad, como consecuencia de la globalización y la revolución tecnológica, el sector empresarial se encuentra inmerso en lo que se conoce como entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), donde las empresas se ven obligadas a permanecer en continuo cambio y evolución para adaptarse a la complejidad del entorno (Luna-Arocas, 2021; Rocco, 2009).

Esto unido a la crisis derivada por la pandemia global de COVID-19 tiene como consecuencia que las empresas orienten la gestión de sus presupuestos hacia el ahorro, aplicando medidas de recorte o en el mejor de los casos, de contención (Vidal-Salazar, Córdón-Pozo y de la Torre Ruiz, 2015).

La partida presupuestaria destinada a los gastos de personal constituye una parte importante de la cuenta de resultados de las empresas, representado el 14% de los gastos de explotación (INE, 2007). Por lo que, con frecuencia, suele verse agravada en los periodos de incertidumbre, intentando reducir este porcentaje con el fin de maximizar el resultado del ejercicio. Plantear mayores beneficios a los empleados sin modificar la masa salarial es una buena forma de retener el talento y mantener a los trabajadores motivados y comprometidos con la compañía (Rocco, 2009).

El capital humano ha pasado a considerarse como uno de los elementos decisivos del buen funcionamiento de las compañías, difícilmente reemplazables cuando el perfil es escaso o la persona demuestra gran potencial, por lo que conviene su conservación para el buen funcionamiento de la compañía o para no perder ese talento en aras de la competencia (Camacho, 2017; Rocco, 2009; Soler Blanch, 2015).

El salario económico ha dejado de ser un factor decisivo para la permanencia y satisfacción de los empleados en las organizaciones. En la actualidad, se empieza a

otorgar mayor relevancia a las retribuciones que permiten cubrir las necesidades, ayudando a generar mayor calidad de vida y permitiendo la conciliación entre la vida laboral y la personal (Hurtado y Taquez, 2021; Rocco, 2009; Salvador-Moreno, Torrens-Pérez, Vega-Falcón y Noroña-Salcedo, 2021). Es más, en trabajos como el de Hernández Osorio (2016) se ha llegado a la conclusión de que para los empleados nacidos entre 1980 y 2000, se valora de manera positiva la existencia de beneficios extralegales en la retribución, disminuyendo hasta en la mitad la rotación de las empresas. Los índices de rotación serán menores cuanto mejores sean los planes de retribución extrasalariales que propongan las empresas para este tipo de colectivo (Izurieta, Viñán, Pino, Tapia y Allauca, 2016 citado en Anaya Berrocal y Astuhuamán Flores, 2020). El ingreso de los millennials al mercado laboral requiere por tanto idear nuevas formas de retribución.

Por todo ello, los departamentos de recursos humanos deben implementar modelos de compensación innovadores y atractivos que permitan seguir siendo competitivos (Rocco, 2009). No solo ante los empleados, sino también para aquellos perfiles potenciales que se encuentran en el mercado (González, 2017).

Sin embargo, la retribución no solo influye en el aspecto económico de la organización, sino que también tiene consecuencias en los empleados al relacionarse con variables como la satisfacción laboral, la atracción y retención de talento, el desempeño o, la productividad, entre otros. Distintos autores corroboran estas relaciones en diversos estudios publicados. Gerhart y Bretz (1994) comprobaron que, al relacionar la inversión con el rendimiento, la retribución tiene una influencia directa con la productividad de los trabajadores. Además, Milkovich y Newman (2007) añaden que el plan retributivo de las empresas incentiva los comportamientos de los empleados.

El Estatuto de los Trabajadores, publicado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, recoge que “se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena”.

La retribución económica se ha considerado siempre como un símbolo de status, que permite adquirir bienes y servicios diferenciadores (Terán Ruelas, 2017). Pero, durante los últimos años se está dando otra tendencia, donde los trabajadores empiezan a valorar aspectos no monetarios o materiales además de los económicos (Peña Guillen, 2020).

La retribución flexible, también denominada retribución a la carta, es una técnica utilizada por los departamentos de recursos humanos con el fin de individualizar y flexibilizar las remuneraciones laborales. Esta permite que sea el propio trabajador quien decida la composición y el tipo de prestaciones que integrarán su retribución dependiendo de sus necesidades, de la etapa vital en la que se encuentre, su estilo de vida o por su cultura y personalidad (Matorras Díaz-Caneja, 2016; Salvador-Moreno, Torrens-Pérez, Vega-Falcón y Noroña-Salcedo, 2021). Este sistema aporta flexibilidad tanto a la empresa como a los trabajadores, haciéndoles partícipes del diseño y composición de su salario.

Dentro de la retribución no material, se encontraría el salario emocional, objeto de estudio del presente trabajo. En concreto, este concepto se acuñó por primera vez en 2003 cuando Luis María Huete en el libro *Servicios y Beneficios*, lo definió como “la capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero” (p. 156).

Años después, Michelle Montalvo-Poveda lo definió como el “conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo

tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso hacia la organización”.

De las acepciones más recientes, se encuentra la publicada por Rubio-Avila et al. (2020) quienes, mediante una revisión exhaustiva de la bibliografía de años anteriores, definieron el salario emocional como “los elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas y fluir en el trabajo”.

De todas las definiciones descritas a lo largo de la literatura, se encuentran varios puntos en común. El central y más importante es que se reconoce que el salario emocional es una compensación no económica cuyo fin es complementar a esta y aportar valor. Y, en segundo lugar, que tiene un componente que produce sentimientos de motivación y/o productividad en el empleado, generando como consecuencia satisfacción y, por tanto, retención dentro de la compañía.

A través de la implementación del salario emocional, las empresas serán más atractivas ante nuevos talentos al permitir encontrar un equilibrio entre la vida personal y profesional del colaborador y, también, ante sus empleados, teniendo como resultado la permanencia en las mismas (Ortiz Cruz, 2021).

Por tanto, tal y como mencionan Bastidas Ruiz y Bustamante Chalén en su estudio de 2018, la implementación del salario emocional “es una estrategia que; a corto, mediano o largo plazo; otorgará los mejores resultados, reflejándose en la satisfacción, motivación, compromiso y el incremento de productividad de cada persona que forma parte de la compañía.”.

La concepción de salario emocional se puede explicar desde dos teorías psicológicas.

Por un lado, la teoría de los dos factores. Esta teoría fue formulada en 1959 por el psicólogo Frederick Herzberg con el fin de explicar el comportamiento que desarrollaban las personas en su entorno de trabajo. Según el mismo, se dan dos dimensiones que influyen en la motivación y satisfacción de los empleados: la higiene y la motivación.

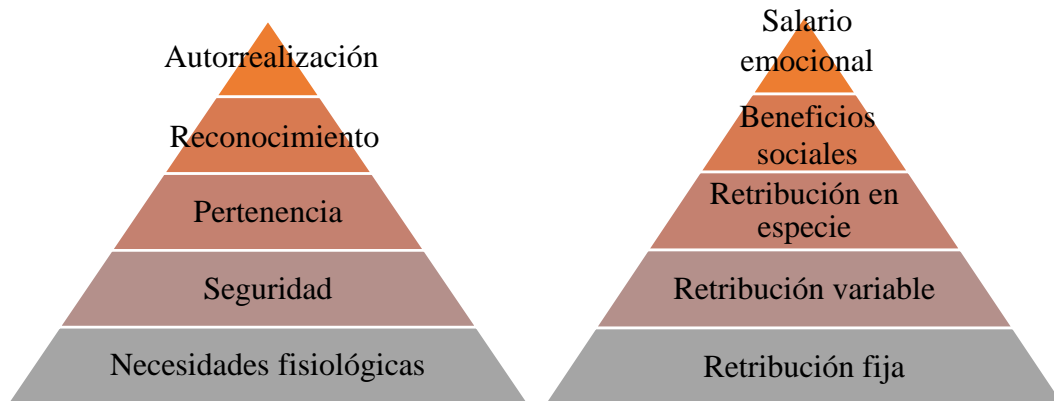
Las necesidades de higiene o extrínsecas se relacionarían con las condiciones físicas y ambientales que se dan en el puesto de trabajo. Su satisfacción se daría mediante los factores de higiene, entre los que se encuentran las condiciones físicas del trabajo, las políticas de la empresa o el salario, entre otros. Si bien estos factores no provocan por sí mismos satisfacción, es necesario que se cubran para que los trabajadores se sientan a gusto en la compañía (Bastidas y Bustamante,2018; Rocco, 2009).

Además, el autor definió las necesidades de motivación o intrínsecas, las cuales se situarían en un orden superior y se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo y el cargo que posee el trabajador. Mientras que las necesidades de higiene repercuten directamente en la satisfacción, estas segundas influyen en la productividad. Los factores que pueden determinar la motivación en este nivel serían el logro, el crecimiento profesional, el reconocimiento del trabajo o, la asignación de proyectos que supongan un reto (Bastidas y Bustamante,2018; Rocco, 2009).

Y, en segundo lugar, el concepto de salario emocional se podría explicar a través de la pirámide de las necesidades de Maslow, donde se distribuyen de manera jerárquica y sucesiva los cinco niveles de necesidades definidas por el autor. De tal forma que, las necesidades de orden superior situadas en el pico de la pirámide solo podrán satisfacerse si las necesidades inferiores están resueltas (Padilla, 2016).

En base a esto, se puede elaborar una comparativa entre los distintos niveles de la pirámide de las necesidades de Maslow y las posibles retribuciones que puede implementar una empresa.

Gráfico 1. Relación entre las necesidades de Maslow y las retribuciones que puede ofrecer la compañía



Elaboración propia. Fuente: Iglesias y Tejedo, 2016

Los componentes que forman el salario emocional generan en los empleados el sentimiento de que la empresa ayuda a satisfacer las necesidades de reconocimiento y autorrealización (González, 2017).

Sin embargo, como los niveles establecidos por Maslow, es necesario que la retribución monetaria sea suficiente para suplir las necesidades de los trabajadores, puesto que, si los primeros niveles no se cumplen, no sirve de nada complementarlos con medidas adicionales como pueden ser los salarios emocionales (Camacho, 2017).

Mediante estas dos teorías, se explica el hecho de que es necesario que exista una retribución económica suficiente que cubra y satisfaga los factores de higiene o las necesidades básicas, para que pueda implementarse de manera eficaz el salario emocional en las compañías y generar en los empleados el efecto que se busca. Es necesario, por

tanto, hallar dentro de cada compañía un equilibrio entre la compensación económica y la retribución no monetaria (Terán Ruelas, 2017).

En consecuencia, la manera óptima de recompensar a los empleados es establecer un sistema retributivo adecuado y personalizado que contemple tanto los elementos extrínsecos como los intrínsecos, haciendo evidente la implicación de la empresa hacia sus trabajadores (Meléndez Marín, 2021; Ortiz Cruz, 2021).

Sin embargo, es importante aludir el hecho de que no todas las medidas incluidas bajo la denominación de “salario emocional” son igualmente efectivas para todas las empresas, en todas las etapas de su crecimiento o, para todos los empleados. Tienen que ser necesidades reales y adaptadas de manera individual. Y, deben de plantearse como una estrategia planificada y alineada con la organización, donde se estudien aspectos como la retribución económica, la equidad salarial y la competitividad de sus salarios en comparación con empresas del sector o, la inversión de retorno que suponen (González, 2017; Rocco, 2009; Soler Blanch, 2015).

Para que surta el efecto por el cual se ha definido, el departamento de recursos humanos tiene que hacer un buen diagnóstico de las necesidades de la plantilla, puesto que no tendría sentido incluir medidas no demandadas por los empleados o que no existan. Además, es necesaria una buena campaña de comunicación que permita tomar conciencia de los beneficios que supone este tipo de retribución (González, 2010).

Por otro lado, se relaciona salario emocional con distintas variables a lo largo de la literatura. Aunque, el mayor número se concentra en torno a las variables de satisfacción laboral y retención de talento en las organizaciones, relacionadas entre sí a su vez, ya que,

solo permanecerán en la organización aquellos empleados que se sientan satisfechos en su entorno laboral.

Salario emocional y satisfacción laboral

La satisfacción laboral es una cuestión recurrente en las organizaciones, ya que se busca retener el talento y evitar el absentismo laboral, lo que supone pérdidas a las empresas a corto y largo plazo. Se puede utilizar el salario emocional para generar sentimientos de satisfacción y que sean los propios empleados quienes difundan un mensaje positivo de la organización, haciéndolas más atractivas ante posibles trabajadores. Así como, si una empresa cuenta con empleados motivados y satisfechos, es más probable que alcance los objetivos anuales fijados (Chiroque y Piscoya, 2013, citado en Anaya Berrocal y Astuhuamán Flores, 2020).

Uno de los primeros autores en investigar la satisfacción laboral fue Hoppock, quien halló relaciones entre la misma y variables como la fatiga, la monotonía en las tareas, las condiciones del trabajo o la supervisión de los superiores, siendo esta la suma de distintos elementos (Hoppock, 1935, citado en Rocco, 2009).

Sin embargo, el nivel de satisfacción laboral que reporta un trabajador no es el mismo que para el resto de la plantilla, ni en distintos puestos de la organización. Influyen aspectos personales en la percepción, así como la administración y la idoneidad de este (Rocco, 2009). Los trabajadores tienden a la necesidad de crecer, alcanzar las metas y objetivos propuestos, y aumentar así su nivel de satisfacción (Bastidas y Bustamante, 2018).

Según estudios, los empleados que reportan mayor satisfacción en sus puestos de trabajo tienden a alcanzar mayores niveles de rendimiento, ser más productivos y creativos en sus tareas diarias, además de reportar mayor compromiso con la organización

a largo plazo (Anaya Berrocal y Astuhuamán Flores, 2020; Rocco, 2009). A su vez, esto repercute sobre el clima empresarial y cómo el empleado percibe la organización (Camacho, 2017; González, 2017).

Por lo tanto, el salario emocional se podría utilizar dentro de las organizaciones para mejorar los niveles de satisfacción en los empleados. Mediante este, se puede llegar a influir en la actitud que tienen los individuos en sus puestos de trabajo y la organización en general, sintiéndose los mismos valorados, parte de un grupo e incrementando su satisfacción y lealtad hacia la organización (Rocco, 2009). Como consecuencia, se ve influenciada la reputación corporativa y el orgullo de los empleados ante la empresa (Ortiz Cruz, 2021; Peña, 2020).

Salario emocional y retención del talento

El talento humano según el trabajo publicado en 2017 por Minchán Rojas se define como “el recurso humano con una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la organización. Por lo tanto, conviene la conservación de aquellos perfiles diferenciadores, que aportan valor y no se pueden sustituir. No solo es necesario identificar y atraer esos perfiles, si no también potenciarlos y retenerlos”.

Serán aquellas personas que no se sientan a gusto o comprometidas con la empresa las que tengan más probabilidades de abandonar, que aquellas comprometidas y que valoren tanto su trabajo como los beneficios que obtienen del mismo (Pérez Pérez, 2020).

Si bien un porcentaje de rotación es bueno, pues significa la llegada de nuevo conocimiento y mejora constante a las empresas, se tiene que mantener dentro de unos límites recomendables. Además, es necesario procurar que dentro de ese porcentaje no se

encuentren los empleados con mayor rendimiento, los que aportan valor o aquellos que son una ventaja competitiva (Hurtado y Taquez, 2021).

El salario emocional es utilizado por las compañías como estrategia para mejorar las condiciones de trabajo y así, fidelizar y retener el talento, permitiendo la sostenibilidad a largo plazo, el éxito y la competitividad (Hurtado y Taquez, 2021).

Como se ha mencionado con anterioridad, la compensación salarial cubre las necesidades más básicas y, para puestos cuyo salario sea elevado, las empresas no pueden seguir ampliando la cuantía de manera indefinida (Rocco, 2009). Al mismo tiempo, está comprobado que la motivación que se produce al aumentar el salario económico a los empleados solo perdura de dos a tres meses. También, es destacable el hecho de que mientras el salario económico puede igualarse o incluso mejorarse por parte de la compañía, el salario emocional puede marcar la diferencia al establecer un vínculo de unión y lealtad con la compañía (Suárez Acevedo, 2016).

Por lo que implementar y gestionar medidas que generen ese vínculo con la empresa permitirá la fidelización de los empleados, disminuyendo la rotación y suponiendo un menor coste a los recursos financieros, puesto que se ahorra en procesos como la selección, formación y desarrollo de nuevos empleados (Misagel Álvarez, 2021).

Diversos estudios han relacionado el salario emocional con la retención del talento, estableciendo que cuanto mayor sea el interés y refuerzo por parte de la compañía, mayores sentimientos de compromiso, fidelidad y orgullo se generarán en los empleados (Peña, 2020; Rubio-Ávila et al., 2020).

Por otro lado, se distinguen diferentes elementos que componen el salario emocional. Pero, como a la hora de definir el constructo, cada autor ha propuesto sus propias dimensiones.

En el presente trabajo, se han definido y trabajado con los propuestos en el estudio del cual se va a replicar la encuesta, el trabajo elaborado por Padilla en 2016.

A continuación, se enumeran y definen los mismos en términos de la autora.

Tabla 1. Definición de las dimensiones de Salario Emocional según Padilla (2016)

Dimensión	Definición
Flexibilidad en el horario	Conciliación de la vida familiar y laboral de los colaboradores
Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional	Motivación que brinda la empresa a sus colaboradores
Reconocimiento y status	Reconocimiento que la empresa brinda a los colaboradores que son eficientes en su trabajo
Cooperación con colegas y líder	Reconocimiento que el jefe inmediato y sus compañeros de trabajo le brindan al colaborador
Seguridad y beneficios	Beneficios económicos y emocionales los cuales son otorgados por la empresa

Fuente: elaboración propia. Fuente: Herrera Pandal y Huanay Medina (2018).

Se puede comprobar cómo se ha trabajado la relación entre estas dimensiones y el salario emocional a lo largo de la literatura.

- **Flexibilidad en el horario**

Tal y como se ha comentado en el presente trabajo, uno de los mayores beneficios de aplicar medidas relacionadas con el salario emocional en las compañías es que los empleados pueden gozar de un mayor equilibrio entre su vida personal y profesional. Una buena retribución económica proporciona estabilidad financiera y seguridad, pero no garantiza el bienestar de los trabajadores en las dinámicas actuales de cambios constantes (Terán Ruelas, 2017). Además, gracias al mismo, el personal de las compañías consigue lograr aquellos objetivos propuestos, ya sean personales, familiares o profesionales (Padilla, 2016).

Mediante el salario emocional, se pueden satisfacer no solo las necesidades laborales, sino también las personales y familiares de los colaboradores, aumentando así su calidad de vida (Anaya Berrocal y Astuhamán Flores, 2020).

- **Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional**

A través de medidas o conductas que potencien el talento humano se conseguirán trabajadores motivados y satisfechos que reporten mayor productividad. De igual modo que, ofreciendo un ambiente de trabajo donde se fomente el respeto y consideración entre los empleados, la comunicación en todas las direcciones, oportunidades continuas de desarrollo y capacitación, provocará la retención de talento (Ortega de Peña, 2020).

La autonomía en la toma de decisiones se valora positivamente de forma general por los trabajadores, ya que permite aplicar las habilidades o conocimientos y, cuando se alcanza el objetivo establecido, aumentar el

sentimiento de competencia (Cassar y Meier, 2018, citado en Anaya Berrocal y Astuhuamán Flores, 2020).

Por último, el estudio de Fernandes en 2015 concluyó que la posibilidad de crecer dentro de la empresa y progresar en la carrera profesional influye directamente en la satisfacción del empleado (Augusto, Campagnolli, Canuto y Graziano, 2018).

- **Reconocimiento y status**

La falta de reconocimiento provoca en los colaboradores sentimientos de desmotivación. Mientras que, el reconocimiento bien aplicado aumenta los niveles de bienestar y gratitud de estos (Augusto et al., 2018).

Uno de los beneficios que supone la aplicación del salario emocional en los trabajadores y empresas es que, a través del reconocimiento personal y laboral, se disminuyen los niveles de frustración y como consecuencia, los porcentajes de rotación y absentismo (Misagel Álvarez, 2021).

Además, a mayor reconocimiento por parte de la empresa, mayores niveles de motivación y desempeño se registrarán en los empleados (Sittenthaler y Mohnen, 2020 citado en Anaya Berrocal y Astuhuamán Flores, 2020).

- **Cooperación con colegas y líderes**

El estudio realizado en 2020 por Ortega de Peña pone de manifiesto la existencia de una correlación entre el compañerismo y la efectividad en el puesto

de trabajo, relacionándose a su vez la efectividad con el salario emocional. Sobre todo, en la consecución de los objetivos y la resolución eficaz de las quejas.

- **Seguridad y beneficios**

A través del salario emocional se puede influir en la salud y bienestar de los empleados durante su jornada laboral, generando beneficios tanto económicos como emocionales (Rodríguez Ortega de Peña, 2020).

Por tanto, tras la revisión de la literatura previa relacionada deriva la necesidad de seguir indagando a cerca del constructo y las implicaciones que supone tanto para los empleados como para las empresas. Comprobar si efectivamente dados los cambios constantes que se dan en la sociedad, las dinámicas actuales y el cambio de mentalidad que aportan las nuevas generaciones, influye en la concepción o relevancia que se puede llegar a otorgar a este tipo de prácticas a la hora de decantarse por una oferta de empleo o querer finalizar la relación laboral con una entidad.

Además, al tratarse de un constructo estudiado en su mayoría en países latinoamericanos y considerarse de gran interés internacionalmente, se pretende con los resultados del presente estudio indagar y ampliar el conocimiento en una muestra española, permitiendo así establecer similitudes o diferencias con los resultados presentados hasta la fecha y aumentar el conocimiento sobre el mismo.

3. Objetivos e hipótesis de investigación

El objetivo principal del presente trabajo es estudiar cómo influye la presencia del salario emocional en los empleados y la valoración que reportan del mismo en una muestra de la población española.

Para ello, se plantean las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1: la dimensión de “Cooperación con colegas y líder” es la dimensión con mayor valoración media en el salario emocional.

Con la definición de esta hipótesis se intenta contrastar el resultado alcanzado por Anaya Berrocal y Astuhumán Flores en su estudio de 2020.

- Hipótesis 2: en comparación, la valoración media que realiza el grupo de mujeres es mayor que la del grupo de hombres.

Con la formulación de esta hipótesis se pretenden confirmar los resultados encontrados por Salvador-Moreno, Torrens-Pérez, Vega-Falcón y Noroña-Salcedo (2021) y por Ávila Rivera (2021) en sus correspondientes estudios.

- Hipótesis 3: de entre las distintas dimensiones que se vinculan con el salario emocional, en la categoría de casado la valoración es mayor al resto de categorías de la variable “Estado civil” establecidas.

Se pretende por tanto con esta hipótesis confirmar los resultados obtenidos en el trabajo de Ávila Rivera de 2021.

4. Metodología

Para dar respuesta a las hipótesis planteadas, este trabajo se ha apoyado en la encuesta diseñada en el trabajo publicado en el año 2020 por Anaya Berrocal y Astuhuamán Flores, y cuyo título es “*El salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019*”.

Del total de la batería de preguntas adaptada de anteriores trabajos, se distribuyó a la muestra los 23 ítems referentes al estudio del salario emocional, que a su vez se dividen en las 5 dimensiones comentadas con anterioridad. Además, se añadieron preguntas para estudiar las variables de control que permitirán la contrastación de las hipótesis planteadas y con ello llegar a resultados generalizables.

La encuesta fue adaptada a la población a la que se quería lanzar, eliminando términos específicos a los que se hacía referencia en la misma al ser su población objeto de estudio empleados de una entidad bancaria y hacer uso de términos relativos al sector.

Para responder al mismo, los ítems se apoyaban en una escala Likert cuya escala se establecía de 1 a 5, donde 1 hacía referencia al valor más bajo (Totalmente en desacuerdo) y 5 el mayor valor (Totalmente de acuerdo).

Durante los meses de octubre y noviembre del año 2021 se distribuyó la encuesta utilizando un formulario de *Google forms*. Este se administró mediante diferentes vías para obtener el alcance necesario de recogida de respuestas y así alcanzar una muestra lo más representativa posible de la sociedad que permitiera llegar a resultados significativos. Además, se utilizaron plataformas tanto de redes sociales como de redes orientadas al uso empresarial y de empleo con el mismo fin.

Para la obtención de información de los datos recogidos se trabajó con Excel para la elaboración de los análisis descriptivos. Además, se utilizó dicho programa para transformar y depurar los datos obtenidos y que su posterior análisis fuera más sencillo. En segundo lugar, se empleó el programa estadístico R para la comprobación y contrastación de las hipótesis planteadas.

Con el fin de responder a las hipótesis planteadas, se emplearon diferentes procedimientos. Para dar respuesta a la primera de las hipótesis se utilizó una prueba ANOVA y un posterior Games Howell, mientras que para las hipótesis 2 y 3, una prueba T para muestras independientes. En los tres casos, se procedió en primer lugar a realizar el Test de homogeneidad de varianzas de Levene para comprobar la homocedasticidad de los datos a analizar. En todos los casos se determinó un nivel de confianza del 95%.

Finalmente, una vez realizadas las pruebas mencionadas, se valoran los resultados y se da respuesta a las hipótesis planteadas.

5. Resultados

La fecha límite que se determinó para la realización de la encuesta fue el 5 de noviembre, obteniéndose un total de 159 respuestas.

Los datos descriptivos obtenidos son los siguientes:

1. Género: de las opciones comprendidas, un 58,49% de los encuestados son mujeres (93 personas) y un 41,51% se identifican como hombres (66 personas).

Tabla 2. Resultados descriptivos de la variable Género

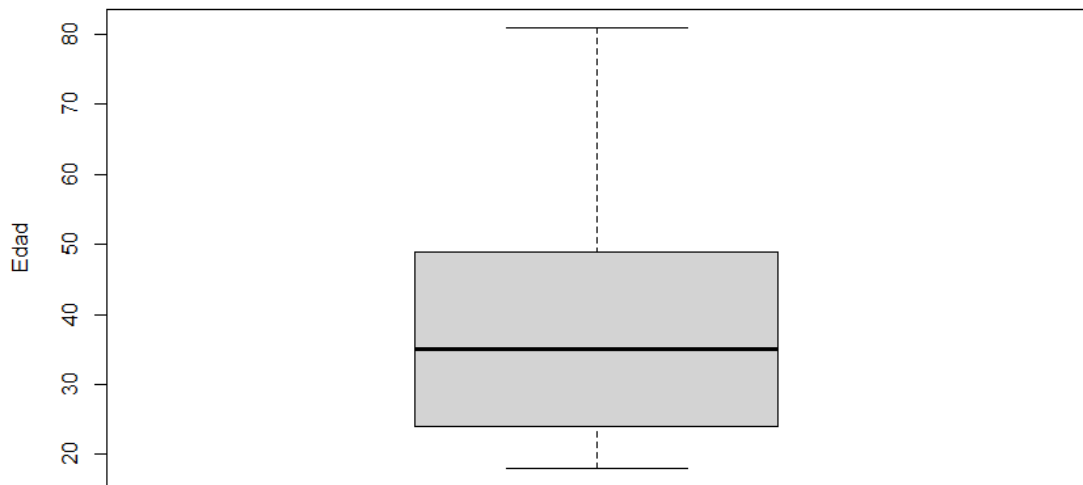
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Hombre	66	41,51%
Mujer	93	58,49%
Total	159	100%

Fuente: elaboración propia

2. Edad: la edad promedio de las personas que han participado en el estudio se sitúa en 37, 40 años, siendo la edad mínima 18 y la máxima 81. Además, la mediana de dicha muestra es 35, mientras que la moda es 24.

En el diagrama box-plot se puede apreciar la distribución de puntuaciones dentro de la variable Edad, manifestándose que no se da gran dispersión en la muestra que ha respondido a las preguntas formuladas.

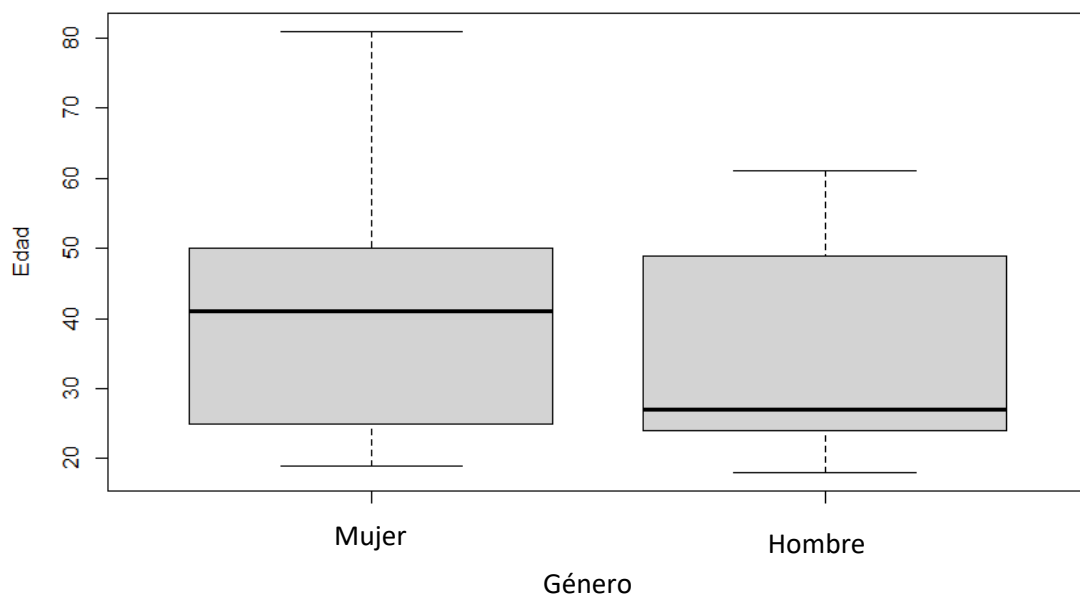
Gráfico 2. Diagrama box-plot de la variable Edad



Fuente: elaboración propia

Comparando los resultados entre mujeres y hombres en referencia a la variable Edad, se puede observar que la dispersión que se da en ambas muestras es similar. Las diferencias más notables se hayan es que mientras en las mujeres la edad mínima es 19 y la máxima 81, en el grupo de hombres la edad mínima es 18 y la máxima 61. También, la cifra que más varía entre las muestras es la mediana, situándose en el grupo de mujeres en 41 y en el de hombres en 27 años.

Gráfico 3. Diagrama box-plot de la variable Edad dividido por Género



Fuente: elaboración propia

- Estado civil: del total de la muestra, un 42,77% están casados (68 personas), un 5,03% divorciados (8 personas), un 50,31% solteros (80 personas) y un 1,89% viudos (3 personas).

Tabla 3. Resultados descriptivos de la variable Estado civil

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Casado	68	42,77%
Divorciado	8	5,03%
Soltero	80	50,31%
Viudo	3	1,89%
Total	159	100%

Fuente: elaboración propia

Para mayor análisis, a continuación, se detalla la relación entre la variable Estado civil en función de la variable Género.

Tabla 4. Análisis descriptivo de la variable Estado civil en función de la variable Género

		Género			Número de respuestas
		Hombre	Mujer	Total	
Estado civil	Casado	38.2	61.8	100	68
	Divorciado	37.5	62.5	100	8
	Soltero	46.2	53.8	100	80
	Viudo	0.0	100.0	100	3

Fuente: elaboración propia

La proporción de hombres y mujeres en la muestra es más o menos parecida en las categorías de “Casado”, “Divorciado” y “Soltero”, distinguiéndose mayor número de mujeres que de hombres, pero sin ser una diferencia pronunciada. Sin embargo, en la categoría de “Viudo” solo respondieron personas de género femenino.

Con lo que respecta al análisis de las preguntas de la encuesta realizada, la premisa con la que se pedía a los encuestados que contestasen hacía referencia al grado en que los mismos entendían que los ítems presentados permitían fidelizar y retener el talento en una compañía.

Al emplearse preguntas tipo Likert e ítems formulados de manera positiva, se les asignó las siguientes opciones de respuesta y valores para realizar el análisis: 1:

Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo; 3: Ni de acuerdo ni desacuerdo; 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo.

En base a esto, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5. Análisis descriptivo de los ítems de la encuesta

	Número de respuestas	Media	Moda	Desviación típica	
Dimensión 1. “ Flexibilidad en el horario”	El horario de trabajo sea flexible	159	4,33	5	0,85
	Haya equilibrio entre el horario de trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de la vida del empleado	159	4,43	5	0,90
	Se permitan permisos para realizar actividades personales sin inconvenientes	159	4,12	5	0,97
	Gusten las actividades y responsabilidades del puesto de trabajo	159	4,45	5	0,75
	Las actividades a realizar sean desafiantes y con un nivel de dificultad retador	159	3,72	4	0,93

Dimensión 2. “Actividades retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional

Al realizar el trabajo, 159 4,21 4 0,73
 tenga autonomía y control
 sobre las actividades y
 procesos que se realizan

El trabajo que se realiza, 159 4,47 5 0,66
 permita desarrollar
 nuevas competencias y
 aplicar la creatividad e
 iniciativa

Las actividades que se 159 3,92 4 0,80
 realizan aporten a la
 misión institucional

La empresa brinde 159 4,29 4 0,72
 capacitaciones

El jefe confíe en el trabajo 159 4,50 5 0,69
 que se realiza

Dimensión 3. “Reconocimiento y status”

Los compañeros vean 159 4,15 4 0,81
 como ejemplo a otros y
 sigan las actividades que
 realizan

Tenga libertad para 159 4,55 5 0,63
 expresar las sugerencias o
 quejas

Contribuya en los 159 4,17 4 0,77
 procesos de toma de

Dimensión 4. “ Cooperación con colegas y líder”	decisiones importantes para el área o la empresa				
	El jefe o compañeros de trabajo realicen comentarios constructivos sobre el trabajo	159	4,40	5	0,67
	Se promueva el trabajo en equipo	159	4,33	5	0,88
	El jefe proporcione feedback frecuentemente	159	4,40	5	0,71
	Exista una comunicación directa con el jefe	159	4,43	5	0,76
	La relación con el jefe sea buena	159	4,51	5	0,70
	La relación con los compañeros de trabajo sea buena	159	4,65	5	0,63
Dimensión 5. “ Seguridad y Beneficios”	La empresa ofrezca estabilidad laboral	159	4,65	5	0,65
	Tener pausas activas dentro del horario de trabajo (pequeños descansos durante la jornada laboral)	159	4,31	5	0,80

Exista un comité de seguridad y salud en la empresa	159	4,31	5	0,87
Cuando se trabaje hasta tarde, se cuente con servicio de transporte institucional	159	3,93	4	0,91

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta estos resultados, para el total de las respuestas obtenidas, el análisis descriptivo es el siguiente:

Tabla 6. Análisis descriptivo de la encuesta

Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de variación	N válidos
4.31	4.33	0.61	0.14	795

Fuente: elaboración propia

Resultados en relación con la Hipótesis 1

- Hipótesis 1: la dimensión de “Cooperación con colegas y líder” es la dimensión con mayor valoración media en el salario emocional.

Tabla 7. Análisis descriptivo de la Hipótesis I según dimensiones

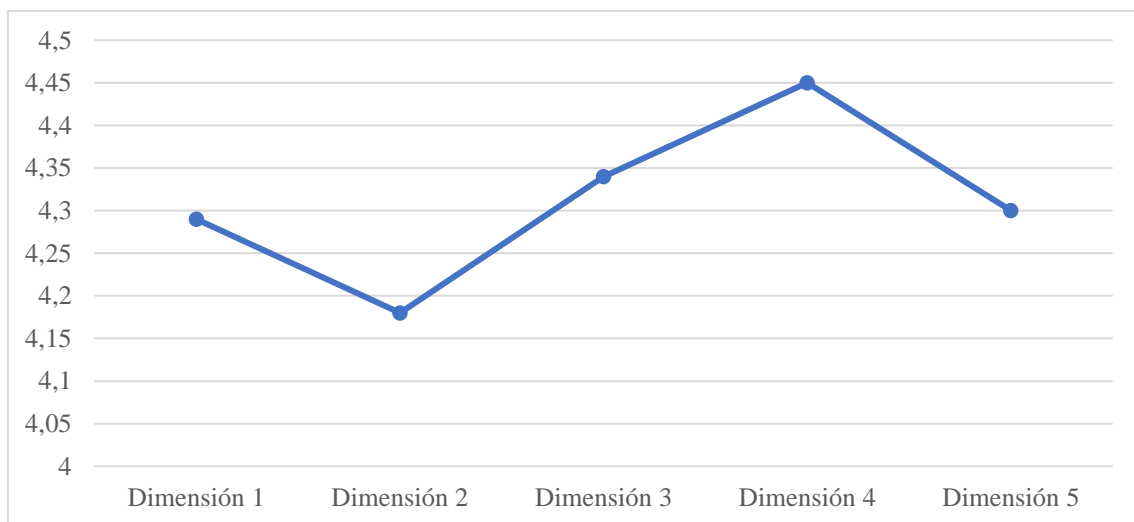
	N	Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de variación
Dimensión “Flexibilidad en el horario”	159	4.29	4.33	0.74	0.17

Dimensión “Actividades retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional”	159	4.18	4.17	0.54	0.13
Dimensión “Reconocimiento y status”	159	4.34	4.5	0.58	0.13
Dimensión “Cooperación con colegas y líder”	159	4.45	4.5	0.55	0.12
Dimensión “Seguridad y Beneficios”	159	4.3	4.5	0.63	0.15

Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestran las distintas medias de las dimensiones estudiadas.

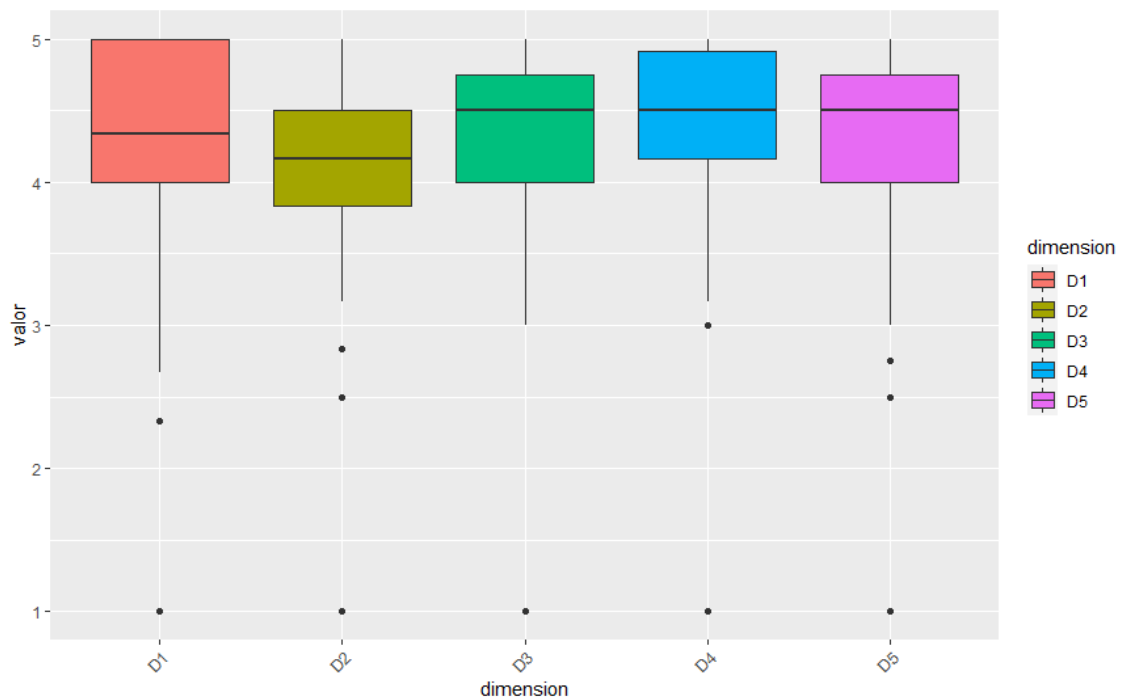
Gráfico 4. Medias de las distintas dimensiones del Salario emocional



Fuente: elaboración propia

Aunque diferentes entre sí, superan las cinco dimensiones la media de cuatro, siendo la menor 4,18 (Dimensión 2. Actividades retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional) y la mayor 4,45 (Dimensión 4. Cooperación con colegas y líder).

Gráfico 5. Gráfico box-plot de las distintas dimensiones del Salario emocional



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, en la dimensión 1 es donde se presenta mayor dispersión en los valores, mientras que en la dimensión 2 se da un perfil más homogéneo en comparación. En todas las dimensiones se presentan valores extremos en la puntuación 1 (Totalmente en desacuerdo).

Al tratarse de un análisis para examinar las diferencias en las medias de los cinco grupos propuestos, se realiza un análisis ANOVA. En primer lugar, se estudia con la prueba de Levene si existe homogeneidad de varianzas, concluyendo que no hay homocedasticidad de varianzas entre las distintas dimensiones establecidas.

Posteriormente, se realiza un test one way, con el que se concluye que la valoración media no es igual en todas las dimensiones. Pero, para conocer entre qué dimensiones existen diferencias significativas y entre cuáles no, se realiza un análisis post-hoc o test de games howell.

Gracias a esta última prueba, se concluye que solo existen diferencias significativas entre las medias de las dimensiones 2 y 4, las correspondientes a “Actividades retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional” y “Cooperación con colegas y líder”, respectivamente. En conclusión, no se confirma la hipótesis planteada.

Resultados en relación con la Hipótesis 2

- Hipótesis 2: en comparación, la valoración media que realiza el grupo de mujeres es mayor que la del grupo de hombres.

Como se ha mencionado con anterioridad, la valoración media total es de 4,31 para el conjunto de la muestra. Mientras que, en específico, en el subgrupo de hombres la media es de 4,288 mientras que en el de las mujeres es de 4,293.

Entre las distintas dimensiones, el promedio de las respuestas teniendo en cuenta la distinción por género y el total sería el siguiente:

Tabla 8. Análisis descriptivo de la Hipótesis II según dimensiones

Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
“Flexibilidad en el horario”	“Actividades retadoras, Autonomía y	“Reconocimiento y status”	“Cooperación con colegas y líder”	“Seguridad y beneficios”

Desarrollo
profesional”

Hombre	4,29	4,15	4,34	4,45	4,24
Mujer	4,29	4,19	4,34	4,46	4,34
Total	4,29	4,18	4,34	4,45	4,30

general

Fuente: elaboración propia

Y, haciendo la distinción entre hombres y mujeres para el total de las puntuaciones:

Tabla 9. Análisis descriptivo de la Hipótesis II según Género

	Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de Variación	N válidos
Mujer	4.29	4.67	0.8	0.19	93
Hombre	4.29	4.33	0.65	0.15	66

Fuente: elaboración propia

Al tratarse de una variable categórica dicotómica (género) y una variable numérica (valoración media), se realiza una prueba T para muestras independientes con el fin de determinar qué grupo valora de forma más positiva el salario emocional.

En primer lugar, se comprueba la homogeneidad de varianzas mediante el test de Levene, concluyendo en este caso que si se da esta igualdad para la muestra recogida en el presente trabajo. Por esta razón, tras realizar la prueba T para muestras independientes, se acepta la hipótesis nula.

Se concluye por tanto que hay igualdad de medias y la diferencia no es significativa entre las variables. La valoración media que realiza la muestra es igual en hombres como en mujeres. Por tanto, no se confirma la segunda hipótesis planteada.

Resultados en relación con la Hipótesis 3

- Hipótesis 3: de entre las distintas dimensiones que se vinculan con el salario emocional, en la categoría de casado la valoración es mayor al resto de categorías de la variable “Estado civil” establecidas.

Con el fin de facilitar el análisis para responder a la tercera hipótesis, se diferenció entre aquellas personas que habían reportado su estado civil como casados (asignándoles un 1), del resto de estados civiles establecidos (asignándoles un 2).

Entre las distintas dimensiones, el promedio de las respuestas teniendo en cuenta la distinción por estado civil y el total sería el siguiente:

Tabla 10. Análisis descriptivo de la Hipótesis III según dimensiones

	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
	“Flexibilidad en el horario”	“Actividades el retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional”	“Reconocimiento y status”	“Cooperación con colegas y líder”	“Seguridad y beneficios”
Casado	4,20	4,11	4,26	4,41	4,25

Otros estados civiles	4,36	4,22	4,41	4,49	4,34
Total general	4,29	4,18	4,34	4,45	4,30

Fuente: elaboración propia

Y, haciendo la distinción entre las categorías establecidas previamente para los estados civiles, este sería el análisis descriptivo para el total de las puntuaciones:

Tabla 11. *Análisis descriptivo de la Hipótesis III según Estado civil*

	Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de Variación	N válidos
Casado	4.2	4.33	0.79	0.19	68
Otros estados civiles	4.36	4.67	0.69	0.16	91

Fuente: elaboración propia

Como en el caso del análisis de la segunda hipótesis, se acepta la homogeneidad de varianzas entre las variables “Valoración Media” y “Estado civil”. Y, al realizar la prueba T para muestras independientes, se acepta la hipótesis nula, llegando a la conclusión de que no se presentan diferencias entre la valoración que declaran las distintas personas, no importa el estado civil, las valoraciones son similares entre todos los grupos.

Por tanto, al igual que lo ocurrido en los anteriores supuestos, no se confirma la tercera hipótesis referente a las diferencias en la valoración de los distintos estados civiles.

En definitiva, y como se ha podido comprobar a través del análisis de las respuestas de la muestra seleccionada, no se pueden confirmar ninguna de las hipótesis planteadas en base a trabajos previos realizados por diferentes autores. Por ello, sería interesante seguir esta línea de investigación y comprobar las similitudes que pueden darse entre las distintas poblaciones, así como indagar en las diferencias.

Con el estudio y posterior comprensión de las necesidades de los empleados se puede mejorar la oferta de retribuciones que pueden ofertar las empresas para así, conseguir empleados más satisfechos y comprometidos con la entidad.

6. Conclusiones

La remuneración económica deja de ser el único factor que influye en la satisfacción laboral y retención del talento dentro de las compañías. En la actualidad, se valoran otros aspectos y se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre la permanencia o salida de una determinada organización retribuciones extrasalariales como el salario emocional.

Como se ha comprobado en el presente trabajo, la valoración media que otorga la muestra asciende a 4,31 puntos sobre 5 del total, permitiendo llegar a la conclusión de que la valoración se clasifica entre media y alta por parte de los empleados.

Sin embargo, se ha podido concluir la existencia de diferencias significativas entre la media de valoraciones de la dimensión “Actividades retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional” y “Cooperación con colegas y líder” definidas por Padilla (2016), cuya batería de preguntas se ha replicado en el presente trabajo. Siendo la dimensión de “Cooperación con colegas y líder” la más valorada entre la muestra, mientras que la primera, la dimensión que cuenta con menor puntuación.

Además, como se ha podido evidenciar mediante las hipótesis planteadas y, en comparación con trabajos presentados con anterioridad, la valoración es similar en las dos variables estudiadas, género y estado civil, no existiendo diferencias significativas entre las valoraciones medias que se establecen en los diferentes grupos. Por lo que podemos concluir que no importa el perfil del trabajador, este va a tener una percepción igual y elevada ante medidas relacionadas con el salario emocional.

Las principales suposiciones a cerca de estos resultados son el hecho de que los trabajos en los que se ha basado el presente estudio han sido realizados en Latinoamérica, por lo que la mentalidad podría cambiar entre diferentes zonas, aunque exista una cultura base similar. Además, tanto la situación económica como la social, tiende a ser más

estable en países europeos, pudiéndose otorgar por tanto diferentes valoraciones e importancia a este tipo de retribuciones dependiendo del continente y la situación en la que se encuentre el trabajador.

Estos resultados también pueden deberse a que, aunque los trabajos sobre los que se basa el presente estudio son actuales, el cambio que se produce en la sociedad en la actualidad avanza en gran medida y puede que el cambio de mentalidad en la población sea mayor. Se sigue valorando el salario económico con el fin de cubrir las necesidades básicas y permitir una calidad de vida adecuada, pero se pretende disfrutar en mayor medida del tiempo de ocio y familiar y, encontrar un entorno de trabajo donde la persona se sienta a gusto con sus funciones, compañeros, responsables y proyección laboral.

Sería interesante seguir investigando en la percepción que reportan los empleados a cerca del salario emocional, así como estudiar mayores medidas o dimensiones que se puedan utilizar para mejorar las compensaciones de los empleados y que estos se sientan más valorados dentro de las compañías y comprometidos con estas.

El salario emocional se podría utilizar para mejorar las compensaciones de los trabajadores y optimizar los recursos de las empresas. Este debería ser una actitud que sigan todas las empresas al querer mejorar de manera interna y ser un atractivo ante posibles empleados y la sociedad en general, no por seguir una tendencia que cada vez tiene mayor peso en la sociedad y se demanda en mayor medida por parte de los empleados.

7. Limitaciones

Uno de los principales problemas del término “salario emocional” es que no existe una definición única, si no que cada autor ha definido según la bibliografía consultada, no siempre siendo la definición propuesta por Luis Huete la fuente principal u original, junto con sus hallazgos o experiencias, una referencia propia. Esto hace difícil el consenso y trabajar con este término con carácter general. Aunque las definiciones giren entorno a las mismas particularidades, cada autor hace énfasis en diferentes propiedades o se les otorga mayor importancia a diferentes aspectos dentro del conjunto.

De igual modo, se trata de un concepto asociado a la literatura hispanohablante, donde los países en los que más se ha estudiado sobre este concepto son Colombia, Ecuador, Perú, Chile y España (Rubio-Ávila, Aranda-Beltrán, González-Baltazar, y Gómez-Sánchez, 2020). Por ello, se hace difícil su generalización y estudio a nivel global.

En la literatura inglesa, se hace referencia a aspectos extrasalariales de los que el empleado se beneficia con términos como *non-monetary incentives*, *noncash incentives*, o *non-economic incentives*, los cuales se podrían traducir dentro del concepto de “salario emocional”. Pero, a estos no se les asocia de igual modo con los matices e implicaciones con los que se trabaja con el término en sí, lo que hace difícil el estudio de trabajos anglosajones y la ampliación de conocimiento y consenso internacional.

Aunque se utilice el término y sea generalizado en la cultura de habla hispana, la mayoría de las referencias encontradas y consultadas en la realización del presente trabajo son publicaciones académicas realizadas por estudiantes para la consecución de sus estudios. Todavía no se ha explorado este término en estudios científicos o por grandes empresas que quieren mejorar la calidad de su oferta retributiva, por lo que los resultados encontrados hasta la fecha tienen una limitación de alcance.

Como consecuencia, parte de la población posee una errónea definición a cerca del término y se tiende a la confusión o equivocación con términos como “retribución flexible” o “retribuciones extrasalariales”.

Por último, es preciso mencionar, que cuando el empleo es precario, no se otorga la relevancia que pueden darle perfiles con mayor cualificación y expectativas de crecimiento profesional a las medidas que ofrece el salario emocional, como se ha mencionado. Por lo que las valoraciones de la muestra se han podido ver sesgadas en este sentido, al tratarse en su mayoría de personas con estudios superiores y expectativas laborales altas y a largo plazo, influyendo en los resultados y las conclusiones alcanzadas ya que si se da por hecho un salario económico suficiente, se concede mayor importancia a variables como el salario emocional y lo que este puede aportar. Sería interesante comprobar esta tendencia en futuros ensayos y estudiar las valoraciones que detallan los diferentes niveles dentro de una organización.

8. Futuras líneas de investigación

Tras leer la bibliografía consultada y haber dado respuesta a las hipótesis planteadas, surgen futuras líneas de investigación en referencia al salario emocional y la valoración que se otorga por parte de los empleados que resultan interesantes para distintos trabajos de investigación.

Como se ha mencionado, la relevancia que se da a los beneficios que aporta este tipo de retribución depende en gran parte del salario económico, que sea suficiente y permita cubrir las necesidades básicas. Además de, que el empleo no sea la única fuente de ingresos en la unidad familiar o, sea difícil el reemplazo por un mejor empleo con mayor retribución. Por todo ello, sería interesante estudiar este hecho y la interpretación de diferentes tipos de perfiles ante el salario emocional y los beneficios que supone.

También, son conocidos los beneficios y posibilidades que ofrecen compatibilizar la vida personal y la laboral en las grandes ciudades en comparación con ciudades de menor tamaño. La flexibilidad que proporciona el salario emocional puede no tener la misma relevancia en ciudades donde se ofrezcan medidas de conciliación (por ejemplo, primeros del cole, actividades al finalizar las clases académicas dentro del centro escolar, mayor variedad de actividades de ocio, mayor oferta de empleo y variedad) que en aquellas zonas donde no se oferten.

Del mismo modo, sería interesante estudiar la valoración que aportan las personas de diferentes estructuras familiares ante los beneficios que supone el salario emocional. Sobre todo, en la dimensión de flexibilidad y en la de cooperación, ya que la ayuda o distribución de tareas en las diferentes estructuras familiares difiere en gran medida y podrían llegar a verse diferencias significativas.

Y, por último, sería interesante estudiar, cómo ya se ha mencionado, la valoración que puedan reflejar los trabajadores tanto de distintos sectores laborales así como de distintos puestos dentro de una empresa. Tal y como se ha explicado, las valoraciones que ofrecen los empleados con trabajos precarios o sectores donde no se contemplan este tipo de medidas, pueden diferir de los resultados encontrados.

9. Bibliografía

- Anaya Berrocal, F. F. y Astuhuamán Flores, J. S. (2020). *El salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019*. Universidad peruana de ciencias aplicadas. Lima, Perú.
- Augusto, T., Campagnolli, D., Canuto, T., y Graziano, G. (2018). *Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents*. IOSR Journal Of Humanities And Social Science, 74-80.
- Ávila Rivera, F. O. (2021). *El Salario Emocional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP*. Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.
- Bastidas Ruiz, N. T. y Bustamante Chalén, C. E. (2018). *Análisis del salario emocional y su influencia en el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores de la Agencia Matriz de la Corporación Nexum Nexumcorp SA*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Camacho Sánchez, J. E. (2017). *Salario emocional como estrategia de retención del talento humano*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Gerhart, B., y Bretz Jr, R. D. (1994). *Employee compensation*. New York.
- González, A. (2010). "Tomar conciencia" de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/3e7bb58978bf79d896e041e3c115b019.pdf>.
- González, F. (2017). *Qué es y cómo se paga el salario emocional*. Revista de negocios del IEEM, 80-81.

- Hernández Ortiz, R. A. y Osorio Suárez, L. F. (2016). *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia*. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, Bogotá).
- Herrera Pandal, C. P. y Huanay Medina, C. C. (2018). *Diferencias en la percepción de salario emocional en colaboradores de una empresa privada de Lima Metropolitana*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Huete, L. (2001). *Servicios y Beneficios La fidelización de clientes y empleados*. Bilbao: Ediciones Deusto SA.
- Hurtado, N. y Taquez, Y. (2021). *Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Instituto Nacional de Estadística (2007). *El empleo y sus costes*. INE. Panorámica de la industria.
- Luna-Arocas, R. (2021). *Gestión y liderazgo del talento: las claves del éxito empresarial*. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 8(1).
- Matorras Díaz-Caneja, A. (2016). *Variabilidad y flexibilidad salarial, retribución variable y retribución flexible*. Revista Derecho Social y Empresa, nº5, julio 2016.
- Meléndez Marín, A. R. (2021). *El salario emocional como impulsor del desempeño laboral en una entidad privada sin fines de lucro en el año 2020*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad del Perú.
- Milkovich, G. T. y Newman, J. M. (2007). *Compensation*. Ed. Irwin/ McGraw-Hill.
- Minchán Rojas, O. L. (2017). *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones*

Vulnerables, 2017. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6647/Mich% C3% A1n_ROL. pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6647/Mich%20C3%A1n_ROL.pdf).

Misagel Álvarez, D. A. (2021). *Salario emocional y retención de talento humano en millenials de una empresa del rubro previsional 2020*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.

Ortiz Cruz, M. E. (2021). *Salario emocional para mejorar el clima organizacional de la empresa PYDACO CIA. LTDA*. Universidad César Vallejo, Ecuador.

Padilla Cifuentes, K. P. (2016). *El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia*. Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Peña Guillen, A. P. (2020). *El salario emocional como insumo para la reputación corporativa*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Pérez Pérez, L. M. (2020). *Los salarios emocionales*. Universidad de Sevilla. Sevilla, España.

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre. *Boletín Oficial del Estado*, 255, de 24 de octubre de 2015. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/23/2/com>

Rocco Cañón, M. T. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*. Universidad de Chile.

Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). *El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.

- Rubio-Ávila, S. M., Aranda-Beltrán, C., González-Baltazar, R. y Gómez-Sánchez, R. V. (2020). *El concepto de salario emocional*. Retos de la Ciencia. 4(8), pp. 15-24.
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., y 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.
- Soler Blanch, G. (2015). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)*. Universitat Ramon Llull.
- Suárez Acevedo, D. M. (2016). *Salario emocional y el mejoramiento de la productividad*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Terán Ruelas, J. L. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. Universidad Católica San Pablo
- Vidal-Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & de la Torre Ruiz, J. M. (2015). *Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento*. UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review), (46).

10. Anexos

Anexo I. Análisis de Hipótesis I

Test de Levene para comprobar la homocedasticidad de varianzas

group	Df	F value	Pr(>F)
	4	6.6825	2.726e-05 ***
	790		

Análisis de varianza unidireccional

F = 5.4038, num df = 4.0, denom df = 393.9, p-value = 0.0003031

Test Games Howell

.y.	group1	group2	estimate	conf.low	conf.high	p.adj	p.adj.signif
<chr>	<chr>	<chr>	<dbl>	<dbl>	<dbl>	<dbl>	<chr>
valor	D1	D2	-0.115	-0.314	0.0834	0.503	ns
valor	D1	D3	0.0514	-0.153	0.255	0.958	ns
valor	D1	D4	0.164	-0.0367	0.364	0.167	ns
valor	D1	D5	0.00891	-0.202	0.220	1	ns
valor	D2	D3	0.167	-	0.338	0.061	ns
				0.00458			
valor	D2	D4	0.279	0.112	0.445	0.0000615	****
valor	D2	D5	0.124	-0.0550	0.303	0.318	ns
valor	D3	D4	0.112	-0.0608	0.285	0.388	ns
valor	D3	D5	-0.0425	-0.228	0.143	0.97	ns
valor	D4	D5	-0.155	-0.335	0.0262	0.133	ns

Anexo II. Análisis de Hipótesis II

Análisis descriptivo

	Media	Mediana	Desviación típica	Coeficiente de Variación	N válidos
Mujer	4.29	4.67	0.8	0.19	93
Hombre	4.29	4.33	0.65	0.15	66

Test de Levene para comprobar la homogeneidad de varianzas

Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = mean)

group	Df	F value	Pr(>F)
	1	1.3388	0.249
	157		

Two Sample t-test

data: ValoraciónMedia by GéneroCod

$t = 0.050492$, $df = 157$, $p\text{-value} = 0.9598$

alternative hypothesis: true difference in means between group 1 and group 2 is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.2297835 0.2418395

sample estimates:

mean in group 1 mean in group 2

4.293907 4.287879

Anexo III. Análisis de Hipótesis III

Análisis descriptivo

	Media	Mediana	Desviación típica	Coefficiente de Variación	N válidos
Casado	4.2	4.33	0.79	0.19	68
Otros estados civiles	4.36	4.67	0.69	0.16	91

Test de Levene para determinar la existencia de homogeneidad de varianzas

group	Df	F value	Pr(>F)
	1	0.9516	0.3308
	157		

Two Sample t-test

data: ValoraciónMedia by Estado.civilCod

t = -1.4096, df = 157, p-value = 0.1606

alternative hypothesis: true difference in means between group 1 and group 2 is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.39994548 0.06682762

sample estimates:

mean in group 1 mean in group 2

4.196078 4.362637