

Trabajo de Fin de Máster

Estudio sobre la relación entre
la satisfacción y el salario emocional.

Jesús Martín Villaseñor

Tutora: María Leticia Rodríguez Hernández
Curso académico 2021/2022



Índice.

Marco teórico.....	4
Objetivos e hipótesis.....	9
Método.....	10
Participantes	10
Instrumentos	11
Procedimiento.....	12
Análisis de datos y resultados.....	12
Discusión	15
Referencias	18

Resumen.

Se entiende el salario emocional como un conjunto de beneficios en forma de refuerzo, para la remuneración económica, generando emociones positivas dentro del trabajo a través de elementos extrínsecos e intrínsecos. Siendo la satisfacción laboral el estado interno expresado por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, o hacia facetas específicas del mismo, de manera favorable o desfavorable. El objetivo fundamental de este estudio es el de comprobar que existe una influencia positiva del salario emocional sobre la satisfacción laboral, al fundamentar, el salario emocional como un motivador, a través del enriquecimiento del puesto, según la teoría bifactorial de Herzberg y las necesidades de reconocimiento y autorrealización del modelo de Maslow. Concluyendo que existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el salario emocional, así como entre sus subdimensiones. También se analizan otras relaciones con determinadas variables demográficas tales como el nivel educativo, género y crecimiento personal.

Palabras clave: Salario emocional, satisfacción laboral, Herzberg, enriquecimiento del puesto

Abstract.

The emotional salary is understood as a set of benefits in the form of reinforcement, for economic remuneration, generating positive emotions within the work through extrinsic and intrinsic elements. Job satisfaction being the internal state expressed by the affective and/or cognitive evaluation of work experiences, or towards specific facets of the same, in a favorable or unfavorable way. The main objective of this study is to prove that there is a positive influence of emotional salary on job satisfaction, by basing emotional salary as a motivator, through job enrichment, according to Herzberg's bifactor theory and the needs for recognition and self-fulfillment of Maslow's model. Concluding that there is a positive and significant relationship between job satisfaction and emotional salary, as well as between its subdimensions. Other relationships with certain demographic variables such as educational level, gender and personal growth are also analyzed.

Keywords: Emotional salary, job satisfaction, Herzberg, job enrichment.

Marco teórico

Desde las primeras sociedades, los humanos hemos conquistado diferentes formas de recompensar el esfuerzo para que estas satisfagan nuestras necesidades básicas como especie. Ya en la antigua Roma, los trabajadores eran recompensados con costales de sal, esenciales para la conservación de sus alimentos, otorgándole un gran valor como moneda de cambio. Naciendo justamente aquí el concepto de salario, del latín “*salarium*”, producido por el intercambio de esfuerzos, o en sus inicios, de fuerza por bienes (Albarrán, 2015, p. 228).

Según Castillo y colaboradores (2017) históricamente el ser humano ha sido tratado como un objeto más dentro de las organizaciones, pero con la entrada de la revolución industrial en el siglo XX pasó a ser considerado un centro de competitividad para las empresas. Esto, sumado al contexto socioeconómico de crisis que vivimos, ha provocado que aumente la necesidad de un capital humano cada vez más eficaz. Un capital que se adapte a las exigencias económicas que vivimos, favoreciendo a un desempeño laboral más productivo y satisfactorio, para las organizaciones y para nosotros (Pérez García, 2011).

Parece importante cuestionarse como potenciar la satisfacción laboral, dado que la competitividad de las empresas se define más por la calidad de sus trabajadores que por otros factores (Rocco, 2009). Factores como el dinero, que, en algún punto, disminuirán su valor al cubrir en totalidad las necesidades del empleado, siendo ahí donde la empresa tiene que mantener un alto nivel de satisfacción, con remuneraciones para sus trabajadores que van más allá de las otorgadas (Nicolás, 2011).

Autores como Maslow (1954) apoyan este tipo de ideas, al exponer en su teoría de las necesidades una serie de niveles en los que se encuentra la motivación humana. Exponiendo aquí, que, para poder pasar de un nivel a otro, el nivel anterior debía estar



satisfecho. Por lo tanto, [...] cuando el ser humano ya tiene cubiertas el nivel de necesidad en un porcentaje suficiente, ya no le motivará satisfacerlas al completo, sino pasar al siguiente nivel (Molina-García, 2017) (Figura 1).

Figura 1.

Pirámide de Maslow



Es por eso, que solo cuatro años después, en 1959, Herzberg propuso el concepto de “enriquecimiento del puesto”. Exponiendo que los empleados que se desempeñen en trabajos que les permita desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar un mayor grado de responsabilidad, se sentirán más satisfechos (Rodríguez-Rodríguez y Reyes-Romero, 2017). La teoría bifactorial de la satisfacción de Herzberg (1959) expone que existen dos clases de factores laborales que tienen relación con la satisfacción laboral: un grupo de factores extrínsecos o higiénicos y otro de factores intrínsecos o motivacionales. Según el modelo Bifactorial de Herzberg la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos o enriquecimiento motivacionales (Bilbao y Vega, 2010), pero a medida que han surgido nuevas investigaciones se ha determinado que la satisfacción es igualmente probable de ser causada tanto por factores de motivación, como por factores de higiene (Miner, 2005).

En sus inicios, la satisfacción laboral se entendía como “el estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o un facilitador de los valores del trabajo” (Brief y Weiss, 2002, p.174). Actualmente, es entendida como un

conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Gómez-García, 2013, p.27), conceptualizado como un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable (Cuadra y Veloso, 2007).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud, se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta (la clase y selección de conducta), así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se centra en los sentimientos afectivos del trabajo y a todas las consecuencias posibles que provienen de él (Hannoun, 2011). Como podemos ver con Nussbaum (2008), quien expone que una de las funciones de la emoción, es la motivacional, la cual se centra en la carga emocional que ejecuta la acción.

Siendo Huete (2001) en su libro “Servicios y Beneficios” uno de los primeros en señalar la necesidad de establecer vínculos emocionales con los clientes y colaboradores. Entendiendo la satisfacción laboral como un elemento que genera rentabilidad y crecimiento a la empresa, siendo está condicionado por la creación de valor emocional que la empresa genera en sus propios empleados. Es justo en este punto, donde nace el concepto de salario emocional, entendido como un conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica (Poveda, 2018), generando emociones positivas dentro del trabajo a través de elementos extrínsecos e intrínsecos (Saavedra, 2020).

Elementos extrínsecos percibidos como un beneficio objetivo y elementos intrínsecos percibidos como una recompensa subjetiva (Carrillo-Guerrero, 2016), que ya barajaban la teoría bifactorial del Herzberg. Encontrando así factores extrínsecos o higiénicos como la política de la organización, prestaciones, condiciones de trabajo, seguridad, estatus, relaciones interpersonales y estilo de supervisión; y factores intrínsecos o motivacionales

como la realización personal, el reconcomiendo, la responsabilidad, el trabajo y el crecimiento personal (Bastidas-Ruiz y Bustamante-Chalén, 2018). En la Tabla 1 (Peñalver, 2018), se exponen las dimensiones resultado de la interacción de los elementos extrínsecos e intrínsecos del salario emocional.

Tabla 1**Dimensiones del salario emocional**

Equilibrio vida personal y profesional

Se cree que trabajar en un horario continuo garantiza que la productividad sea mayor, sin embargo, esto puede provocar caer en la rutina, fatiga y estrés laboral entre otros. Se necesita un equilibrio flexible a las necesidades de los trabajadores, entre su vida personal y la labora, buscando una buena conciliación entre ambas. Por ello, la cultura empresarial deberá apostar por la confianza y la orientación hacia los resultados:

- Horario flexibles.
 - Descansos laborales.
 - Días libres para asuntos personales.
-

Bienestar psicológico

Los trabajadores buscan nuevas responsabilidades, contribuir con el crecimiento de la empresa, tener mayor autonomía, participar en un clima colaborativo y trascender profesionalmente. Los indicadores que ayudan a preservar el bienestar psicológico son:

- Reconocimiento del trabajo bien hecho o una responsabilidad especial.
 - Relación con otros colaboradores.
 - Acciones para mejorar la salud del colaborador.
-

Crecimiento personal

La empresa deberá ofrecer la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, con el fin de beneficiar al colaborador que tiene aspiraciones y metas dentro de la organización, logrando así un compromiso potencial. Los indicadores son:

- Ayuda para el desarrollo profesional.
 - Asesoramiento personalizado para el crecimiento personal y profesional.
-

Concluyendo como punto final, que existe una influencia del salario emocional sobre la satisfacción laboral dado que esta influye en los niveles de satisfacción de los sujetos a través de elementos extrínsecos e intrínsecos (Rocco et al, 2011). Es por ello, que el objetivo fundamental de este estudio es el de comprobar que existe una influencia positiva del salario emocional sobre la satisfacción laboral, al fundamentar, el salario emocional como un motivador, a través del enriquecimiento del puesto, según la teoría bifactorial de Herzberg.

Como los motivadores son diferentes para distintos grupos particulares de personas (Muñoz, 2002), se intentará ver la relación de las subdimensiones del salario emocional con la satisfacción laboral general, atendiendo a su vez, a los diferentes grupos sociodemográficos que conforman este estudio. Siguiendo así la línea de investigaciones como las de Gaytán (2007) que afirman que, ante el desarrollo profesional, se eleva la motivación de los empleados al considerar que sus superiores les otorgan un buen apoyo, lo que repercute en una mayor satisfacción laboral. Solo cuatro años después, Brabo-Yañez y Jimenes-Figueroa (2011) demostraban que existe una relación alta, positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el bienestar psicológico, concluyendo que las personas que se sienten satisfechas con su trabajo tienden a sentirse bien psicológicamente. Por último, Restrepo (2014) señala que, por ejemplo, la inquietud por que los niños permanezcan solos en casa, el cuidado de familiares enfermos, las responsabilidades ajenas, los pagos y las ocupaciones personales se suman al estrés inherente que producen las demandas del puesto de trabajo, afectando a la atención, concentración, productividad y sentido de pertenencia, incidiendo como consecuencia en la satisfacción laboral y la percepción de calidad de vida.

En relación a las diferencias sociodemográficas, Mottaz (1984) señalaba que la satisfacción laboral tiende a ser considerablemente baja en aquellos trabajadores mejores

educados, pudiendo deberse a las altas aspiraciones o valores de trabajo asociados a niveles educativos más altos. En contra partida, el modelo propuesto por Fabra (2009) muestra que las personas con niveles más altos en educación están más satisfechas con su trabajo debido a que tienen más probabilidad de acceder a trabajos con características que le provocan mayor satisfacción.

En relación al sexo, Barberá y colaboradores (2008) señalan que los trabajos donde se presentan mayor valoración social, mejores posibilidades retributivas y de desarrollo profesional son mayoritariamente ocupados por hombres. En este tipo de discriminación hay una diferenciación implícita entre "trabajos femeninos" y "trabajos masculinos", de tal forma que, en la selección de un candidato/a para un determinado puesto, se tiende a buscar lo que se ha dado en llamar la "congruencia sexual", en el sentido de que el sexo de la persona sea "adecuado" para el puesto o empleo en cuestión (Onsalo et al, 2013).

Concluyendo así, que si las mujeres no pueden acceder a los "trabajos masculinos" y son en ellos donde más desarrollo profesional existe, podemos valorar que estas tendrán menos oportunidad de crecimiento personal que los hombres. Es por ello, que intentar apreciar estas diferencias sociodemográficas y evaluar al salario emocional bajo sus subdimensiones, en relación al concepto de satisfacción laboral, serán el eje central de nuestra investigación.

Objetivos e hipótesis

- Objetivo general: Comprobar que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el salario emocional.
 - H₁: El salario emocional tiene una influencia positiva con la satisfacción laboral
 - Ej. Las personas que presentan altos niveles de satisfacción laboral presentan altos niveles de salario emocional.
- Objetivo específico 1: Comprobar que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y las dimensiones del salario emocional.

- H₂: La dimensión del salario emocional “equilibrio de vida personal y profesional” tiene una relación positiva con la satisfacción laboral.
- H₂: La dimensión del salario emocional “bienestar psicológico” tiene una relación positiva con la satisfacción laboral.
- H₂: La dimensión del salario emocional “crecimiento personal” tiene una relación positiva con la satisfacción laboral.
- Objetivo específico 2: Identificar como las características sociodemográficas afectan a los niveles de satisfacción y dimensiones del salario emocional.
 - H: Las variables sociodemográficas obtendrán diferencias significativas en satisfacción laboral como en las dimensiones del salario emocional.
 - H₃: Los trabajadores con personas dependiente a su cargo obtendrán puntuaciones más bajas en la dimensión “equilibrio vida profesional y personal”.
 - H₄: Los trabajadores con niveles académicos altos obtendrán puntuaciones más bajas en satisfacción laboral.
 - H₅: Los hombres obtendrán puntuaciones más altas en crecimiento personal que las mujeres.

Método

Participantes

La muestra de participación en nuestra investigación la integraron 90 sujetos. Ha podido participar en esta investigación toda persona mayor de edad, que preste sus servicios a una empresa o entidad privada, como a cualquier entidad u organización pública. La edad media fue 33,08 años (*DT*= 11,60; *rango*: 18-67), siendo hombres 51 (56,70%) y mujeres 39 (43,30%). De estos participantes, el 2,20% no tiene estudios, el 6,60% tiene educación primaria, el 13,30% tiene educación secundaria, el 6,70% posee bachillerato, el 17,80% tiene formación profesional, el 35,60% ha realizado una carrera universitaria, y el 18,90% un postgrado. Además, existen 67 sujetos sin personas dependientes (74,40%) y 23 participantes con personas dependientes a su cargo (25,60%).

Y respecto a la antigüedad en el puesto, el 31% había trabajado un año o menos, entre uno y tres años el 20%, entre tres y cinco años el 16.7% y más de cinco un 32.2% de la muestra.

Instrumentos

En esta investigación se empleó la técnica de la encuesta, la cual estuvo conformada por dos cuestionarios, ambos sometidos a evaluación por juicio de expertos, considerándolos aptos para su aplicación. El primer cuestionario llamado, salario emocional de Avalos (2019), fue aplicado a trabajadores del área administrativas y operativa de la entidad financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito de Cajabamba obteniendo una fiabilidad del 0.822 a través del coeficiente de alfa de Cronbach, siendo utilizado para su análisis la técnica de tabulación de datos informativos para calcular la confiabilidad. Por último, este instrumento divide al salario emocional en tres dimensiones; equilibrio vida personal y profesional, bienestar psicológico y crecimiento personal, que contienen 5 preguntas cada una, dando un total de 15 ítems.

El Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) está diseñado para medir la satisfacción del empleado con su trabajo, obteniendo una fiabilidad del 0.86, a través del coeficiente de alfa de Cronbach, a la hora de medirlo. Esta escala se presenta en dos formatos: una versión larga de 100 ítems y otra abreviada de 20; en ambas ediciones se incluyen ítems en los que se interroga acerca de 20 facetas de la satisfacción laboral, aunque las puntuaciones de estas se calculan solo para el formato largo. En el formato corto se evalúa la satisfacción general, la intrínseca (naturaleza del puesto) y la extrínseca (otros aspectos de la situación del trabajo, como las prestaciones y el salario).

En el procesamiento y análisis de los datos, se utilizó la hoja de cálculo Excel para realizar el vaciado de datos, para, posteriormente, trasladarlos al programa estadístico Jamovi (2021).

Procedimiento

Primero, se realiza una lectura acerca de los conceptos tratados en este estudio. Se expone el marco teórico que da sentido y estructura a la investigación. Posteriormente se realiza un Google Forms que conformen los dos instrumentos de medida y una batería de preguntas sociodemográficas. Se comparte la encuesta, a través del portal académico y la neetwork. Una vez se han recabado todos los resultados de esta investigación, se procede al análisis estadístico de los resultados, tratando de generar inferencias y conclusiones que sentencien las hipótesis generadas entorno a los objetivos planteados en nuestro estudio. Siendo finalmente esta investigación de carácter cuantitativo de tipo correlacional, ya que se analiza la relación entre los instrumentos de salario emocional y satisfacción laboral.

Análisis de datos y resultados

En la tabla 1, se muestra los estadísticos de descriptivos y Alpha de Cronbach de las variables dependientes. Así, vemos que los sujetos han obtenido una puntuación positivas en satisfacción laboral ($M=72.7$ $max= 100$) y salario emocional ($M=49.5$, $max= 74$). También se puede observar como una consistencia positiva respecto a las subdimensiones del salario emocional, siendo el equilibrio de vida personal y profesional la que menos consistencia interna tiene.

Tabla 1

Estadísticos de contraste

	N	Perdidos	Media	SD	Mínimo	Máximo	α
Satisfacción	90	0	72.7	15.20	31	100	0.923
Salario emocional	90	0	49.5	13.56	23	74	0.921
Equilibrio	90	0	18.2	4.24	6	25	0.620
Bienestar	90	0	16.7	5.21	6	25	0.886
Crecimiento	90	0	14.6	5.84	5	25	0.928

En relación al objetivo de nuestro estudio, sobre si existe influencia positiva entre salario emocional y satisfacción laboral, observando una relación positiva, significativa y fuerte, entre ambos conceptos ($r = 0.786$; $p < 0.001$) a través de una matriz de correlación entre las variables (Tabla 2). Concluyendo, a su vez, que existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción y cada una de las dimensiones del salario emocional ($p < 0.001$), siendo la dimensión de bienestar la que mayor relación presenta ($r = 0.765$) seguida de crecimiento ($r = 0.715$) y equilibrio ($r = 0.588$).

Tabla 2

Matriz de correlación

	Salario emocional	Satisfacción	Bienestar	Crecimiento	Equilibrio
Salario emocional	—				
Satisfacción	0.786	—			
Bienestar	0.944	0.765***	—		
Crecimiento	0.888	0.715***	0.770***	—	
Equilibrio	0.815	0.588***	0.730***	0.514***	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Se ha realizado una regresión lineal múltiple de la satisfacción laboral sobre el salario emocional y las dimensiones de equilibrio, bienestar y crecimiento, obteniendo un 62.9% de varianza explicada ($F_{3,83}=48.5$; $p < 0.001$) y resultando predictoras significativas el bienestar y el crecimiento (Tabla 3)

Tabla 3

Regresión lineal múltiple

Predictor	B	SE	t	p	β
Equilibrio	0.344	0.346	0.994	0.323	0.0961
Bienestar	1.312	0.379	3.457	< .001	0.4495
Crecimiento	0.830	0.270	3.078	0.003	0.3191

Se ha realizado un contraste de diferencias de medias por t de Student, para comprobar si los trabajadores con personas dependiente a su cargo obtendrán puntuaciones más bajas en la dimensión “equilibrio vida profesional y personal” (Tabla 4). Resultado, esta tercera hipótesis, una diferencia significativa ($t_{88}= 2.03$; $p= .045$; $d=0.49$) de forma que el grupo sin personas a su cargo tiene una media en equilibrio total mayor ($M=18.7$; $dt=4.32$) que aquellos que si tienen personas a su cargo ($M=16.7$; $dt=3.70$).

Tabla 4

Diferencia de medias independientes

	Grupo	N	Media	Mediana	SD	SE
Equilibrio	Sin personas dependientes	67	18.7	20.0	4.32	0.527
	Con personas dependientes	23	16.7	16.0	3.70	0.772

En relación a nuestra cuarta hipótesis, sobre que los trabajadores con niveles académicos altos obtendrán puntuaciones más bajas en satisfacción laboral, podemos observar que no se encuentra un efecto significativo del nivel de estudio ($F_{3,86}= 0.446$; $p=.721$; $\eta^2p=0.015$) sobre la satisfacción laboral (Tabla 5).

Tabla 5

Anova

	Sum ²	df	m ²	F	p	η^2p
Nivel académico	315	3	105	0.446	0.721	0.015
Residuals	20252	86	235			

Por último, para comprobar nuestra quinta hipótesis (Tabla 6), sobre que los hombres obtendrán puntuaciones más altas en crecimiento personal que las mujeres, se ha realizado un contraste de diferencias de medias por t de Student, resultando esta diferencia no significativa ($t_{88}= 2.03$; $p= .840$; $d=0.0431$) de forma que los hombres muestran una media

en equilibrio ($M=18.1$; $dt=4.00$) similar a la de las mujeres ($M=18.3$; $dt=4.59$), al igual que en el resto de las dimensiones del salario emocional.

Tabla 6

t de Student

		Estadístico	df	p		Efecto
Equilibrio	Student's t	-0.203	88.0	0.840	Cohen's d	-0.0431
Bienestar	Student's t	-0.383	88.0	0.702	Cohen's d	-0.0816
Crecimiento	Student's t	1.214	88.0	0.228	Cohen's d	0.2583

	Grupo	N	Media	Mediana	SD	SE
EQUILIBRIO TOTAL	Hombre	51	18.1	19.0	4.00	0.560
	Mujer	39	18.3	19.0	4.59	0.736
BIENESTAR TOTAL	Hombre	51	16.5	16.0	5.62	0.786
	Mujer	39	16.9	17.0	4.68	0.750
CRECIMIENTO TOTAL	Hombre	51	15.3	16.0	6.23	0.873
	Mujer	39	13.8	13.0	5.25	0.840

Discusión

Una vez analizados los resultados del presente estudio, podemos concluir que el salario emocional está relacionado con la satisfacción laboral, debido a que entre ambas existe una relación positiva y significativa ($r^2 = 0.6177$). Asimismo, hemos observado que la satisfacción laboral está relacionada con cada una de las dimensiones del salario emocional, presentando la dimensión de bienestar el porcentaje de varianza compartida más alta ($r^2 = 0.5852$). Por tanto, esto confirmaría nuestras hipótesis y lo que estudios anteriores han encontrado acerca de la relación de ambas variables.

En relación a las variables demográficas hemos encontrado que existen diferencias significativas entre trabajadores con personas dependientes a su cargo y el *equilibrio vida profesional y personal*, encontrando que son los sujetos sin personas dependientes a su

cargo los que muestran mayor nivel en esta dimensión del salario emocional. Otra variable sociodemográfica como el nivel académico no ha reflejado un efecto significativo sobre la satisfacción laboral de los sujetos, entendiéndose, por tanto, que el nivel académico no es relevante a la hora de explicar dicha variable, en contra de Mottaz y Fabra (1984), que aseguraban que este sí era un determinante de la satisfacción.

Por último, respecto al género, los resultados estadísticos no reflejan diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la variable crecimiento personal, ni a las otras dimensiones del salario emocional. Esto puede deberse a que en las últimas décadas la participación laboral de las mujeres ha constituido, igual que para los hombres, la normalidad, ya que están surgiendo cambios que tienen que ver con transformaciones a nivel social y cultural, y que llevan a romper con viejas formas de organización doméstica (Eceizabarrena, 2003).

Algunas de las consideraciones que debemos de tener en nuestra investigación son, por ejemplo, que las condiciones de este estudio no son exactamente idénticas al del estudio original, del cual se ha extraído la herramienta y análisis del salario emocional. Que el concepto de salario emocional es bastante reciente, encontrando definiciones y modelos que entienden esta práctica de formas diferentes. La relación entre salario emocional y satisfacción laboral es real, pero aun desconocemos todo lo que podría atender esta práctica de remuneración no económica. Así como de estos conceptos respecto a otras variables sociodemográficas como pueden ser los años en el puesto, la antigüedad o la categoría profesional, entre otras, no valoradas ni usadas en nuestra investigación.

Otra de nuestras limitaciones ha sido en relación al marco teórico y el uso de los modelos trabajados, ya que podríamos haber usado otros modelos de motivación distintos al de Herzberg (1959). Como puede ser la teoría de McClelland (1961) en la que establece que es una necesidad insatisfecha, y no el enriquecimiento del trabajo, la que origina una

tensión que promueve los impulsos en el interior del individuo. O la crítica de Aldefer (1969) sobre el modelo de Maslow, que afirma que no es imprescindible que se hayan cubierto de manera suficiente las necesidades inferiores. También se podría analizar la relación del instrumento MSQ (sobre satisfacción laboral) con las dimensiones del salario emocional, al entenderse ambas con la misma naturaleza de variables extrínsecas e intrínsecas.

En línea con lo anterior, creemos que una de las acciones, en pro al entendimiento del salario emocional en nuestro país, sería la creación de instrumentos que puedan medir el salario emocional en relación a nuestra cultura y necesidades. Las áreas de RRHH podrían asumir el concepto, ampliando la investigación tomando en cuenta factores, además de la satisfacción laboral, a los cuales podría afectar. Realizar estudios empíricos que pongan a prueba la real eficacia del concepto, para así poder entender y conseguir el mayor beneficio de un término poco explorado, pero tan relevante como parece ser el salario emocional. Por ejemplo, que el departamento de recursos humanos implemente estrategias o programas de desarrollo y que considere como punto de partida el análisis del salario emocional y sus condicionantes, analizados en la presente investigación, midiendo con ello, tanto la implementación de mejoras en los niveles de satisfacción, como de otros aspectos.

Tras realizar este estudio, hemos comprobado que el salario emocional puede actuar como facilitador de la satisfacción laboral, que atiende a facetas específicas del trabajo, siendo esta última la encargada de generar emociones positivas entendiéndolas como un incentivo no económico, al mejorar la expresión del estado interno del trabajador. Basándonos en autores de ambos conceptos, se puede concluir que la satisfacción laboral es la que evalúa de forma afectiva lo que es favorable o no, siendo el salario emocional el encargado de generar emociones positivas con el fin de que sean evaluadas por el

propio trabajador. Encontrando a través del enriquecimiento del trabajo, una forma clara y útil de facilitar que el trabajador se motive. Comprendiendo esta práctica como una clara intención de situar al trabajador como eje central e imprescindible en la empresa, fomentando su valor emocional y personal por medio del crecimiento como persona.

Referencias

- Albarrán, J. (2015) *Gestión administrativa de las relaciones laborales*. México, D.F. RA-MA Editorial.
- Alderfer, C. P. "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance* 4. 1969: 142-175.
- Barberá, E., Candela, C., & Ramos, A. (2008). Elección de carrera, desarrollo profesional y estereotipos de género. *Revista de Psicología Social*, 23(2), 275-285.
- Bastidas Ruiz, N. T., & 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 S.A.* [Tesis de pregrado]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11594>
- Bilbao, J., & Vega, M. (2010). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. *España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Personal*.
- Bravo-Yáñez, C., & Jiménez-Figueroa, A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Revista española de sanidad penitenciaria*, 13(3), 91-99.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307
- Carrillo Guerrero, J. A. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora PS* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Castillo, O., Pardo, N., Pérez, R., & Ortiz, R. (2017). Salario Emocional y Satisfacción Laboral: El caso de ARclad5 SA. *Universidad EAN*, 1-11.

- Corvera, K. (2019). Salario emocional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito “Nuestra Señora del Rosario” de oficina principal Cajabamba año 2019 [Universidad Privada del Norte]. *En Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11291>
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Eceizabarrena, M. M. (2003). *Mujer y trabajo* [Bachelor's thesis, Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación]. <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.573/te.573.pdf>
- Fabra, M. E., & Camisón, C. (2009). Direct and indirect effects of education on job satisfaction: A structural equation model for the Spanish case. *Economics of Education Review*, 28(5), 600-610.
- Gaytán, I. (2007). *Capacitación y Satisfacción Laboral en Empleados del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos*. [Tesis de pregrado, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México]. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.dgb.umich>
- Gómez-García, R. (2013). Influencia de Factores Personales y Organizacionales en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores Sociales. *Portularia*, XIII (2), 25-37.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley
- Huete, L. M., & Serrano, J. (2001). *Servicios & beneficios: la fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*. Deusto.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society* Van Nostrand Reinhold. Princeton, NJ.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.

- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: M.E. Sharpe
- Molina García, L. V. (2017). *Percepción de salario emocional del personal de una empresa del sector industrial en la ciudad de Pereira*. [Tesis de Grado, Universidad Católica de Pereira] <http://hdl.handle.net/10785/4419>
- Montalvo Poveda, M. E. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax* [Bachelor's thesis, Quito: UCE] <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14520>
- Mottaz, C. (1984). Education and work satisfaction. *Human Relations*, 37(11), 985-1004
- Muñoz, D. B. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo*, 11.
- Nicolás, M. A. (2011). El salario emocional. *Revista agropecuaria y ganadera*, 692-693. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3798882>
- Nussbaum, M. C. (2008). *Paisajes del pensamiento. La inteligencia de las emociones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Peñalver, A. (2018). Nueve Tendencias Sobre Salario Emocional No Dinerario. *Capital Humano*, 31(330), 12–13.
- Pérez García, F. (Dir.) (2011). *Crecimiento y Competitividad. Trayectoria y perspectivas de la economía española*. Fundación BBVA.
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica* [Tesis de postgrado, Universidad de Chile]
- Rodríguez, R. & Reyes, C. C. (2017). Propuesta para mejorar la satisfacción laboral desde el salario emocional, de los colaboradores de la empresa R.R Construcciones SAS [Universidad La Gran Colombia]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11396/3798>.
- Román Onsalo, M., Ríos Paniagua, A., & Traverso Cortés, J. (2013). Barreras de género en el desarrollo profesional de mujeres técnicas de la construcción. *Revista de la Construcción*, 12(1), 87-99.

- Saavedra, G. A. (2020). Salario emocional una nueva alternativa que revoluciona la gestión del talento humano. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/35193>
- Shuck, M. B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*.
- The Jamovi (2021). jamovi (Versión 1.6) [Software informático]. Obtenido de <https://www.jamovi.org>
- Weiss, D., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Minnesota Satisfaction Questionnaire--Long Form. *Journal of Applied Psychology*.