

Artículo de tesis

# Medición de Salario Emocional y Satisfacción Laboral en el personal de una Universidad de Quito, Trabajo final de Master

José David Hidalgo Granja (Estudiante)\*, Francisco Javier Arízaga Proaño (Tutor), Alfonsina Isabel Rodríguez Vásquez (Lector) 1, Marcelo Atilio Russo Puga (Lector) 2

jose.hidalgog@uisek.edu.ec

**Resumen:** Esta investigación se llevó a cabo principalmente para identificar el grado de percepción sobre los factores que influyen en el salario emocional y la satisfacción laboral a través de la aplicación de un método de medición validado. Se realizó un estudio descriptivo donde se aplicaron dos encuestas la primera de Salario Emocional fue diseñada a través de estudios analizados y se compone de 5 factores y la segunda de Satisfacción General fue tomada de un estudio aprobado por el Ministerio de Trabajo y asuntos sociales de España y que consta de 3 factores. Las dos encuestas fueron analizadas con todos sus factores, pero se presentaron sus resultados agrupados por categorías de géneros, ubicación de estructura organizacional, antigüedad en la institución, donde principalmente se observó una gran respuesta positiva de los encuestados en cuanto al factor del Ambiente Laboral. En general se concluye que todos los colaboradores se sienten reconocidos en ciertas áreas y que lo más importante para el desempeño de sus tareas y obligaciones es el que cuenta con un buen ambiente laboral por lo que se corrobora el gran nivel de satisfacción sin importar el tiempo que colaboran. Se recomienda realizar un estudio más detallado sobre el nivel de percepción en las dos encuestas del personal femenino para poder tomar medidas preventivas ante estos resultados.

**Palabras clave:** Salario Emocional, Satisfacción General, Ambiental Laboral, Reconocimiento.

**Abstract:** This research was carried out mainly to identify the degree of perception of the factors that influence emotional salary and job satisfaction through the application of a validated measurement method. A descriptive study was carried out where two surveys were applied, the first one of Emotional Salary was designed through analyzed studies and is composed of 5 factors and the second one of General Satisfaction was taken from a study approved by the Ministry of Labor and Social Affairs of Spain and consists of 3 factors. The two surveys were analyzed with all their factors, but their results were presented grouped by gender categories, organizational structure location, seniority in the institution, where mainly a great positive response from the respondents was observed regarding the Work Environment factor. In general, it is concluded that all the collaborators feel recognized in certain areas and that the most important thing for the performance of their tasks and obligations is that they have a good work environment, which corroborates the high level of satisfaction regardless of the time they collaborate. It is recommended that a more detailed study be conducted on the level of perception in the two surveys of female personnel in order to be able to take preventive measures in view of these results.

**Keywords:** Emotional Salary, General Satisfaction, Work Environment, Recognition.

## 1. Introducción

Introducción general al ambiente empresarial.

El cambio que viven las empresas y principalmente la competitividad de la mayoría de estas en cuanto a retención de personal, hacen necesario identificar mecanismos para incentivar a los empleados. En el ámbito universitario la perspectiva no es diferente, la calidad de docentes que se buscan o que se quieren retener deben contar con un perfil que se adapte a los estándares de docencia, gestión, investigación y vinculación.

El docente universitario debe contar con herramientas prácticas y conocimientos teóricos para que su conocimiento sea un agregador de valor en las instituciones de educación superior y en la praxis académica (Roa Banquez, Rojas Torres, González Rincón, & Ortiz Ortiz, 2021). Los docentes en este nivel generalmente forman una carrera profesional y tienen un perfil que es

competitivo. Sin embargo, existen elementos que pueden afectar su vida profesional o su motivación como son: falta de crecimiento profesional, salarios poco competitivos, falta de autonomía, inestabilidad laboral y falta de conciliación trabajo-familia por los horarios laborales.	41 42 43
En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano (DELOITTE, 2021), se encuestaron a altos ejecutivos y a colaboradores individuales y se identificó que las dos poblaciones señalaron entre los diez puntos más importantes la “Mejora del bienestar de los trabajadores”, en el puesto 8 para los primeros y en el puesto 3 para los colaboradores, estos indicaron también como puntos a priorizar la “Mejora de la calidad” y el aumento de la innovación.	44 45 46 47
El promover la satisfacción laboral de nuestros empleados responde a un sistema de gestión de talento humano más eficiente disminuyendo los niveles de rotación del personal y mejora en el nivel de desempeño laboral que esté ligado a la estrategia de la institución.	48 49 50
Las empresas en los tiempos actuales ya no estiman a los empleados como un recurso más de la organización, sino más bien ya se los considera como componentes vitales para la empresa, que permitan obtener altos niveles de rendimiento y que, a su vez, se pueda hallar los talentos ocultos en los colaboradores que se puede capacitar e innovar para el beneficio de la organización (Terán, 2017).	51 52 53 54
En los últimos 10 años las organizaciones y la economía mundial han tenido un cambio significativo en cuanto a un clima competitivo y moderno, en donde se presentan grandes exigencias en el clima laboral sobre todo en materia de calidad y desempeño. Por esta razón las organizaciones están preocupadas por la retención de su talento humano y su estimulación.	55 56 57
En la investigación realizada por (Rocco, 2009), expone que un excelente trabajador puede aportar un plus muy trascendente hoy en día a la organización, mucho más significativo que lo que se puede obtener de la parte tecnológica o capital físico.	58 59
El presente estudio busca principalmente la obtención de las metas y sus objetivos para obtener un óptimo bienestar dentro de las empresas, por esta razón las estrategias que se plantean buscan desarrollar el talento humano mediante los mecanismos del salario emocional y su relación con la satisfacción laboral (Rodríguez Ortega de Peña, 2020)	60 61 62
Para Morales (2016) hay algunos factores como: oportunidades de desarrollo, bienestar emocional y horarios flexibles que permiten que los colaboradores se sientan motivados y parte de la organización.	63 64
Uno de los factores como es la retención del personal, también debe centrarse en cómo construir y mantener relaciones con las diferentes partes del ecosistema de la fuerza laboral, ya sean trabajadores tradicionales, trabajadores alternativos, trabajadores de medio tiempo o antiguos trabajadores (DELOITTE, 2021)	65 66 67
Motivación de las personas.	68
De acuerdo con el Libro de El Cerebro y la Inteligencia Emocional (GOLEMAN, 2011) que los orígenes de la emoción y motivación son similares ya que las dos están conexas con el concepto de movimiento. Para alcanzar un objetivo es la motivación lo que impulsa a actuar para conseguirlo. Lo que hace sentir bien es todo lo que motiva, para lograr lo que interesa y, la naturaleza lo transforma en un placer.	69 70 71 72
Para que la motivación del personal tenga éxito, los intereses personales y empresariales deberán de coincidir. Para toda organización es muy importante que todos sus colaboradores además de sentirse bien en su lugar de trabajo, puedan acoplar sus objetivos individuales con los objetivos de la empresariales. (Laurence, 2007)	73 74 75
Factores que inciden en las personas.	76
Para el ser humano es importante, a lo largo de su vida, ir en búsqueda de logros personales y profesionales, con el fin de no solo superarse sino de contribuir al progreso de las organizaciones. Por esta razón, es importante que las capacidades de los trabajadores sean puestas al servicio de la organización, y así lograr obtener colaboradores, creativos, comprometidos y abiertos al cambio que permitan contribuir e innovar positivamente a la organización y aporte a su proyecto de vida personal.	77 78 79 80
Estas nuevas generaciones de empleados, en especial los denominados millennials, son un claro ejemplo que ya no es suficiente con el salario económico para obtener satisfacción laboral, sino que necesitan ser recompensados con otro tipo de retribución que les permita enlazar la vida profesional y familiar. Es por esto que las empresas que han decidido enfocar sus esfuerzos en el cuidado de su capital humano, ofreciéndoles a sus empleados un salario emocional, son las organizaciones con más demanda para que las nuevas generaciones deseen trabajar y estas se han convertido en las mejores plazas de trabajo (Burgos, G. P., Molestina, M. S., & Castro, R. M., 2017).	81 82 83 84 85 86
Desarrollo del salario emocional.	87
Salario emocional se lo puede definir como una retribución no monetaria otorgada para generar nuevos dominios de acción en los empleados, con efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida del empleado para que se sienta satisfecho y felices en su lugar de trabajo (Pullupaxi, 2013)	88 89 90

El salario emocional crea un compromiso del empleado con la empresa, lo que mejora significativamente la productividad y por ende los resultados que obtiene la organización. Además, retiene por medio de la satisfacción intrínseca a los buenos trabajadores según (Rodolfo, 2005)

Para la universidad es fundamental que sus docentes que son el eje principal de la cadena de valor, sean más felices y comprometidos para que puedan entregar todo su potencial a la educación superior y esto a su vez retribuye positivamente a la sociedad al permitir que los estudiantes tengan una educación de calidad.

En un estudio realizado sobre la validación de un instrumento de salario emocional se identificó que “Las personas encuestadas mostraron satisfacción ante el grupo de preguntas y las consideraron pertinentes y ajustadas a la realidad de su entorno, sin embargo, el estudio aplicado solo demuestra que este grupo de profesionales cuenta con situaciones compensatorias que complementan a su salario monetario”. (Torres Pérez, Salvador Moreno, Vega Falcón, & Noroña Salcedo, 2021)

Desarrollo de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es un estado de gozo que tiene el empleado al realizar las actividades laborales, y se convierte en algo muy imprescindible para generar un ambiente de trabajo favorable y positivo. (Chiang Vega, M. M., Núñez Partido, A., & Huerta Rivera, P. C., 2012). La satisfacción laboral es parte fundamental para la empresa, ya que crea un estado agradable que permite que el colaborador influya en los demás y consiga consolidar una organización constructiva hacia el cambio y la satisfacción de cada uno de sus colaboradores.

La satisfacción laboral es un tema muy importante ya que sin ella las organizaciones no tendrían la capacidad de retener y atraer a empleados talentosos. Cuando los trabajadores no se sienten involucrados en el trabajo que realizan influye negativamente en la satisfacción de los clientes y también se puede observar que si el desempeño laboral es bajo los empleados son menos productivos según (Robbins, S., & Coulter, M, 2018).

Objetivo:

Identificar el grado de percepción sobre los factores que influyen en el salario emocional y la satisfacción laboral a través de la aplicación de un método de medición validado.

## 2. Materiales and Métodos

Método:

Este estudio es descriptivo para poder analizar el nivel de salario emocional y satisfacción laboral que existe en la universidad.

Se tomó como población a 180 personas que conforman la parte administrativa y docente de la universidad de la ciudad de Quito, El cálculo mínimo de la muestra, con un nivel de confianza del 95% es de 124 personas, pero la encuesta se la aplicó a 136 personas, siendo una muestra representativa.

Del salario emocional se analizaron varios métodos que se describen a continuación:

En la encuesta realizada por María, Arce Cuero, & Benavides López (2019) se logró tomar en cuenta varios aspectos ya que al tratarse de un tema similar al de este estudio sirvió como una fuente para poder armar el instrumento de esta investigación.

La investigación que realizó Guerra Sáenz & Sosa Páez (2015) es muy interesante para la investigación, principalmente ciertos factores que aplicaron en la misma como el “Balance Vida-Trabajo” ya que se considera que es uno de los más importantes factores dentro de este contexto por eso ha sido de gran ayuda para elaborar el instrumento de esta investigación.

Luego de revisar algunas investigaciones se tomó en consideración la encuesta realizada por Quintero Arango & Betancur Arias (2021) en el que dichos factores que presenta aportan ampliamente al instrumento ya que abarca en gran parte el tema sobre el cual se basa la investigación.

De acuerdo con lo investigado se tomaron los factores de las encuestas, para que, con ello, se estructure un nuevo instrumento de análisis, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N°1

Análisis de Factores de Salario Emocional

FACTORES	METODO 1	METODO 2	METODO 3
Desarrollo y Capacitación	X		X
Balance Vida -Trabajo	X	X	X
Beneficios Sociales-Salud			X
Ambiente Laboral	X	X	X
Reconocimiento	X		X

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis del contenido de las preguntas por factor, se elaboró una nueva encuesta considerando los factores que eran comunes y las preguntas similares entre los tres métodos analizados.

El instrumento de salario emocional de esta investigación se elaboró considerando a la metodología de los autores Arce y Benavides, también parte del estudio realizado por Guerra y Sosa, y la investigación que realizó Quintero y Betancourt; además, contó con la colaboración de personal docente a tiempo completo y personal administrativo de la UISEK, quienes aplicaron una herramienta que permita identificar la percepción que tienen los docentes con respecto al salario emocional. Con estos elementos se diseña una encuesta que evalúa 5 factores que abarcan el contexto de esta investigación y nos permitirá tener una visión clara sobre el tema de salario emocional. Con el análisis de los resultados, se podrá evidenciar los puntos positivos y negativos de la gestión, y, de esta manera se pueda fortalecer su permanencia en la Universidad y su compromiso e identidad dentro de la misma.

En contexto, los factores analizados para la propuesta de la investigación se describen a continuación:

#### DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

El DO, de acuerdo con Karp, (2006) está conformado por dos elementos importantes: Desarrollo y Organización. Desde la parte administrativa el DESARROLLO es una acción y efecto de evolucionar, aumentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización.

Para que las organizaciones se mantengan más competitivas las empresas deben tomar en cuenta la importancia de la capacitación ya que esta prepara la estructura de conocimientos, valores y habilidades que permiten el desarrollo de la organización, esto en lo que nos indica Londono Ch (2012).

Para esta investigación es de gran importancia el desarrollo y la capacitación ya que nos permite mejorar continuamente en estos procesos.

#### BALANCE VIDA-TRABAJO

El Balance vida-trabajo es un aspecto que ha evolucionado a lo largo de los años. Los cambios sociales, demográficos y económicos han permitido crear nuevas formas laborales y nuevos retos para los colaboradores y empleadores. Se observa que si bien este fenómeno podría solucionarse en el ámbito personal, también interviene en las organizaciones en el aspecto de productividad, competitividad y compromiso que tienen los colaboradores con la organización, lo que impacta significativamente en el ámbito social y económico de las poblaciones.

De acuerdo con lo que establece Golik, (2013) “En relación con las actitudes hacia la gestión de la interfaz carrera - familia, en línea con la investigación de Lewis, Smithson y Kugelberg (2002), Smola y Sutton (2002) y Sturges y Guest (2004), los jóvenes atribuyen importancia al desarrollo de una carrera, pero también a la vida personal”

Para los empleados, las principales razones de permanencia y de abandono dentro de la organización, se distinguen los aspectos humanitarios ya que los empleados cada vez valoran más la autonomía, la flexibilidad laboral, el home office u otros programas de apoyo que puedan conciliar la vida personal con la laboral, Espinoza Saldívar & Toscano Moctezuma (2020).

#### BENEFICIOS SOCIALES

En las organizaciones, la rentabilidad se encuentra relacionadas directamente con los beneficios e incentivos que estas ofrecen a sus colaboradores Guzmán Labra & Olave Lacámara (2004), por consiguiente, estos beneficios inciden positivamente en los colaboradores en tanto que estos actúan como motivadores tanto en la satisfacción laboral como en el desempeño de los empleados, y a su vez, están relacionados con la productividad de la organización y la obtención de sus objetivos García (2012)

Los beneficios sociales más comunes con los que cuenta una organización son los seguros de vida y, contra accidentes, así como, prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, Davis & Werther (2008).

#### AMBIENTE LABORAL.

El ambiente laboral consiste en un conjunto de atributos que definen a una empresa y estos a su vez la distinguen de otras; estos atributos que posee el ambiente laboral inciden en la conducta y la interacción con sus miembros y con su ambiente, Robles García, y otros, (2005).

Para Madero Gómez (2012) en estos tiempos los aspectos principales que se deben cuidar en función al ambiente laboral es el apoyo de la empresa a sus empleados, las estrategias a seguir, y el involucramiento que será un punto de vista a considerar; Un buen ambiente laboral se establece donde hay confianza en el personal y un excelente trato por parte de los jefes a sus colaboradores, que lo que permite esto es mejorar el clima organizacional y sobre todo la rentabilidad.

#### RECONOCIMIENTO

El reconocimiento, en la parte laboral, se entiende como “El conjunto de estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica”, Cepeda, Cepeda, Salguero, Angarita, & Sánchez, Gutiérrez (2015)

Para Ares Parra (2013) el reconocer y valorar a los empleados no necesariamente debe ser mediante una bonificación o aumento en su salario, sino también es hacerle ver que su trabajo es importante y muy esencial para el logro de los objetivos, por consiguiente, sentirán que su trabajo tiene un impacto positivo dentro de la organización.

El reconocimiento al trabajador por su desempeño debe formar parte del ambiente de trabajo, con condiciones favorables que, además, reconozcan la participación del trabajador como una necesidad humana, Vásquez Gastelumendi, y otros (2019)

Con los métodos vistos anteriormente se elaboran las preguntas por factor que está descrito en los anexos.

En la encuesta de Salario Emocional se aplicaron 5 factores y cada uno tiene un promedio de 6 preguntas, evaluadas mediante una escala de Likert de 1 a 5, donde, 1 es Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Para la encuesta de Satisfacción Laboral se tomó en cuenta el estudio aprobado por el Ministerio de Trabajo y asuntos sociales de España. El instrumento se lo dividió en 3 factores donde cada uno consta de 15 preguntas y su medición fue mediante una escala de Likert de 1 a 7 donde 1 es Muy insatisfecho, 2 Insatisfecho, 3 Moderadamente Insatisfecho, 4 Ni satisfecho ni insatisfecho, 5 Moderadamente satisfecho, 6 Satisfecho y 7 Muy Satisfecho.

Aplicación de la encuesta

- Se aplicaron dos encuestas. Una de salario emocional y otra de satisfacción laboral. La primera encuesta se elaboró con base en los criterios antes descritos y, en el caso de la encuesta de satisfacción laboral se tomó de un instrumento que ya fue validado por el Ministerio de Trabajo y asuntos sociales de España.
- Las encuestas fueron transcritas a un formulario de Google Forms, que fue socializado y enviado mediante a un link al personal administrativo y docente a tiempo completo de la Universidad.
- Finalmente se aplicaron las encuestas y se obtuvieron los resultados después de dos semanas de plazo para su aplicación.

Con lo que queda demostrado que la muestra es representativa.

Método para el control de la calidad de los datos

Para el estudio se ha realizado un alfa de Cronbach para confirmar la fiabilidad de los instrumentos aplicados.

De acuerdo con Mendoza (2018) El Alfa de Cronbach es una medida de la consistencia interna que tienen los reactivos que forman una escala. Si esta medida es alta, supone tener evidencia de la homogeneidad de dicha escala, es decir, que los ítems están “apuntando” en la misma dirección.

Se aplicó el alfa de Cronbach a los resultados de ambas encuestas y los mismos demuestran que son confiables.

Tabla N°2

Análisis Alfa de Cronbach Instrumento Salario Emocional.

Reliability analysis								
Call: alpha (x = alpha)								
raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.95	0.95	0.96	0.38	18	0.0066	3.8	0.69	0.38
95% confidence boundaries								
	lower	alpha	upper					
feldt	0.93	0.95	0.96					
Duhachek	0.93	0.95	0.96					

Nota: El resultado obtenido del Alfa de Cronbach es de 95% al Instrumento de Salario Emocional elaborado. Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°3

Análisis Alfa de Cronbach Instrumento Satisfacción Laboral.

Reliability analysis								
Call: alpha (x = alpha)								
raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.95	0.95	0.96	0.56	19	0.0062	5.3	1.1	0.56
95% confidence boundaries								
	lower	alpha	upper					
feldt	0.94	0.95	0.96					
Duhachek	0.94	0.95	0.96					

Nota: El resultado obtenido del Alfa de Cronbach es de 95% al Instrumento de Satisfacción Laboral Fuente: Elaboración propia.

Raw\_alpha: Coeficiente Alfa con las puntuaciones observadas. Según Mendoza (2018) este es el valor de Alfa generalmente usado para evaluar la confiabilidad de una escala. Es también el que se reporta en publicaciones y reportes técnicos.

El valor de Alfa puede asumir valores entre 0 y 1. Valores cercanos a 1 son mejores, pues indican mayor consistencia interna. Por convención y para fines prácticos, valores de Alfa iguales o mayores a 0.7 se consideran aceptables, mayores a 0.8 son buenos, y mayores a 0.9 son excelentes.

Valores por debajo de 0.5 y cercanos a 0 indican que una escala tiene una pobre confiabilidad.

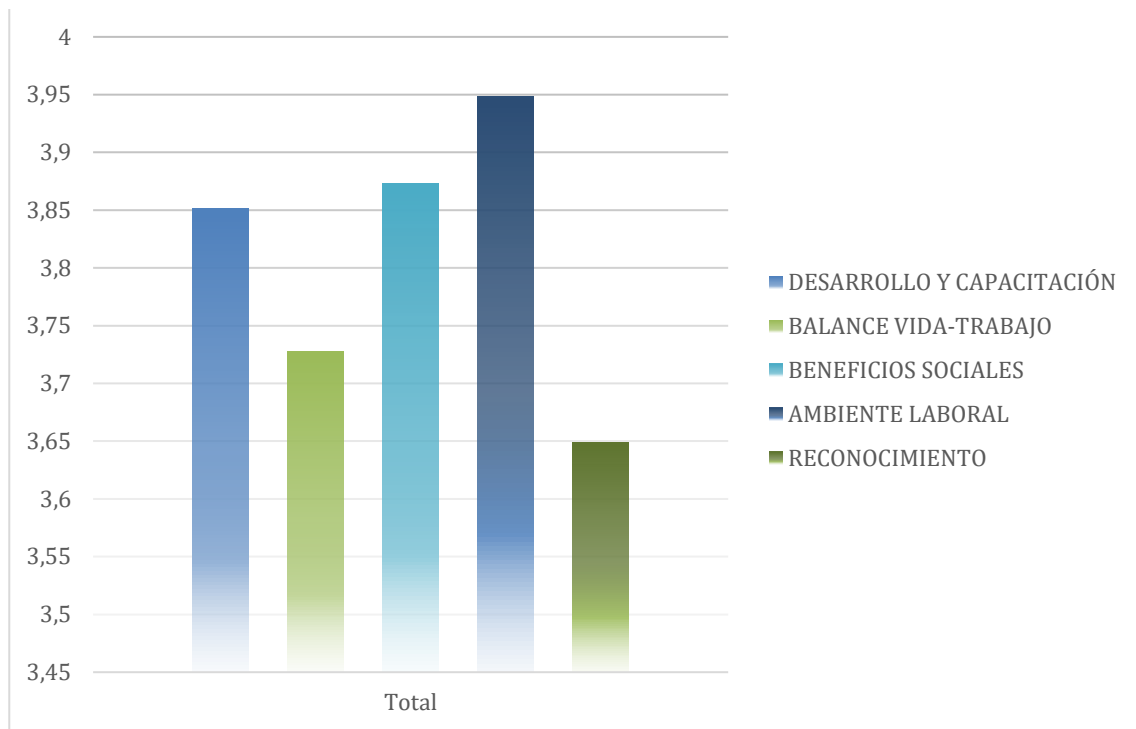
En las tablas antes descritas se ha obtenido un resultado de 0.95, la cual es muy buen valor para la fiabilidad de los dos instrumentos.

### 3. Resultados

Con estos resultados se analizaron todos los factores, pero se presentan agrupados por categorías de géneros, ubicación de estructura organizacional, antigüedad en la institución y se presentan los siguientes resultados:

Figura 1

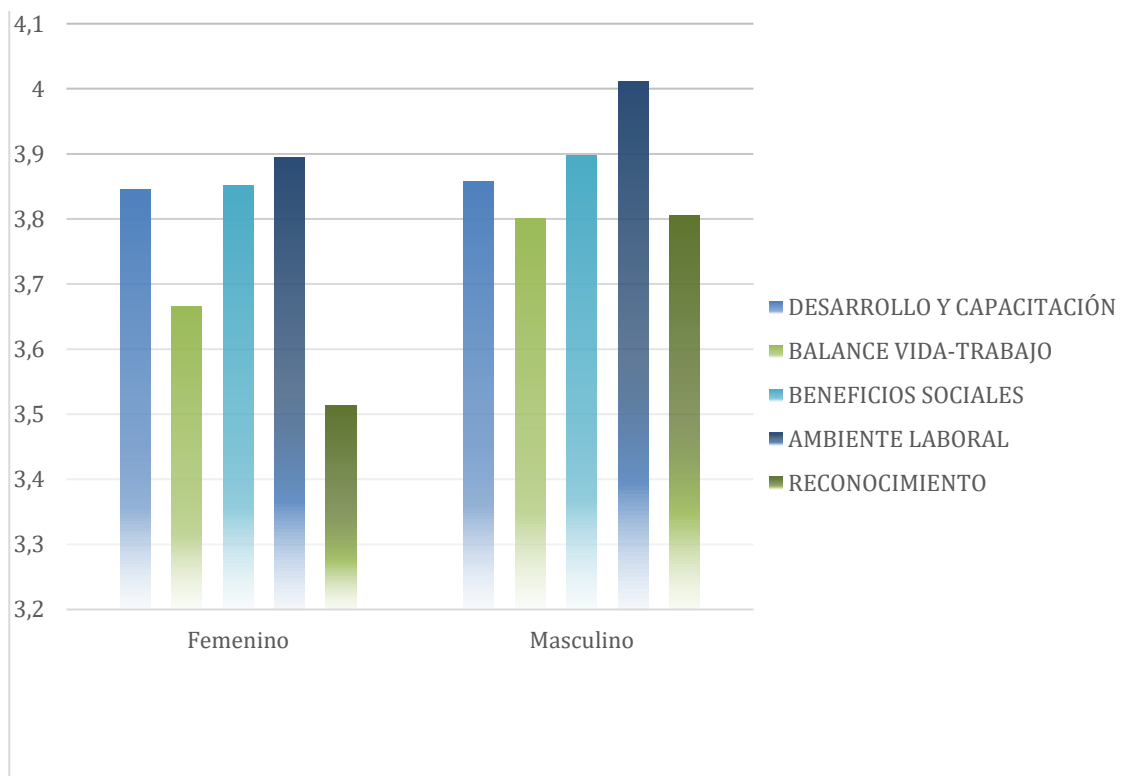
Promedio General de la encuesta de Salario Emocional.



Fuente: Elaboración propia.

El Ambiente Laboral es el factor que más destaca en la calificación positiva en el salario emocional, obteniendo una calificación de 3,95 sobre un máximo de 5. Por otro lado, se observa que el factor de reconocimiento es el que menor calificación tiene con una nota media de 3,65. A través del análisis detallado de cada factor, así como, de las características demográficas se deberá identificar las causas de las diferencias en las calificaciones de los factores.

Figura 2  
Segmentación de género de la encuesta de Salario Emocional.



Fuente: Elaboración propia.

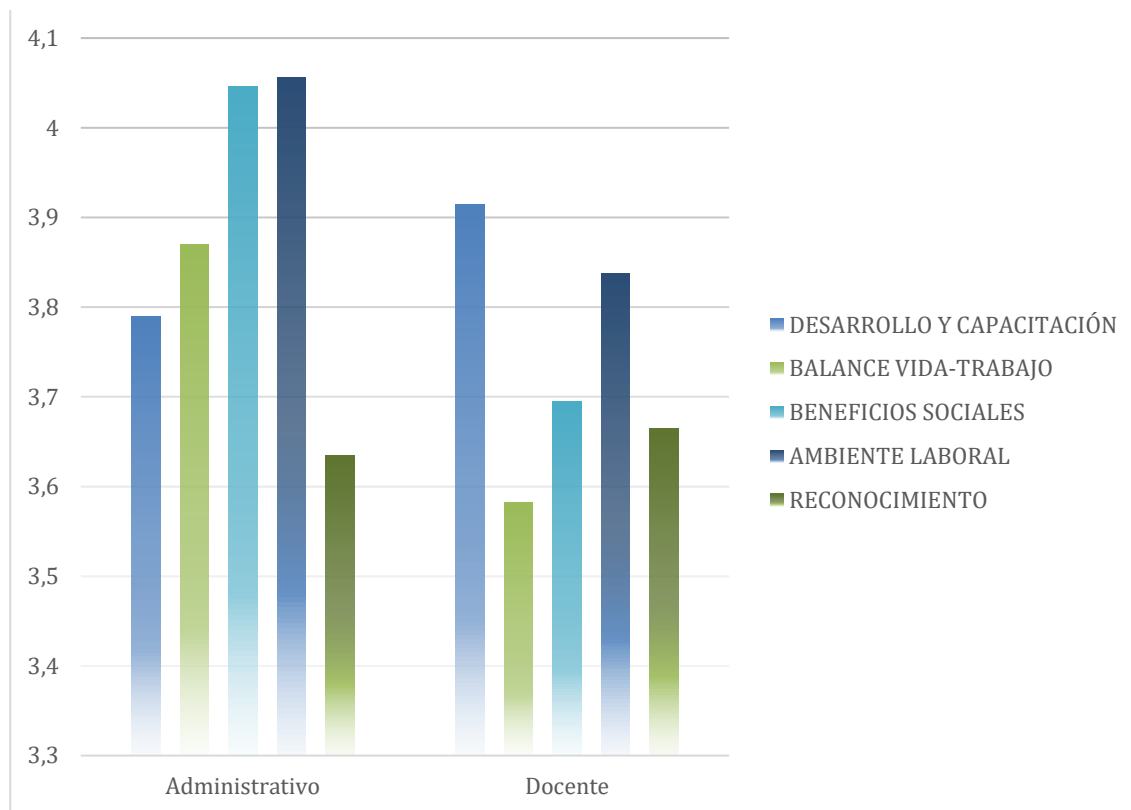
El Ambiente Laboral como se observa en este gráfico sigue destacando principalmente en una mayor medida en el género masculino alcanzando un 4 sobre un máximo de 5 en relación al género femenino, el Balance Vida-Trabajo es algo curioso que

255  
256  
257  
258  
259  
260  
261  
262  
263  
264  
265

266  
267  
268  
269  
270

el género masculino siga teniendo mayor calificación con un 3,8 que el género femenino con un resultado de 3,6 por lo que se debería investigar más a fondo el porqué de este acontecimiento, en el Reconocimiento el género femenino muestra un menor puntaje con un 3,5 siendo este es más bajo de todo el gráfico a comparación con la percepción que tiene el género masculino con un resultado de 3,8, por los demás factores de beneficios sociales y desarrollo y capacitación se observa que no hay una gran diferencia de las percepciones que tienes los dos géneros.

Figura 3  
Segmentación de Área a la que pertenece de la encuesta de Salario Emocional.



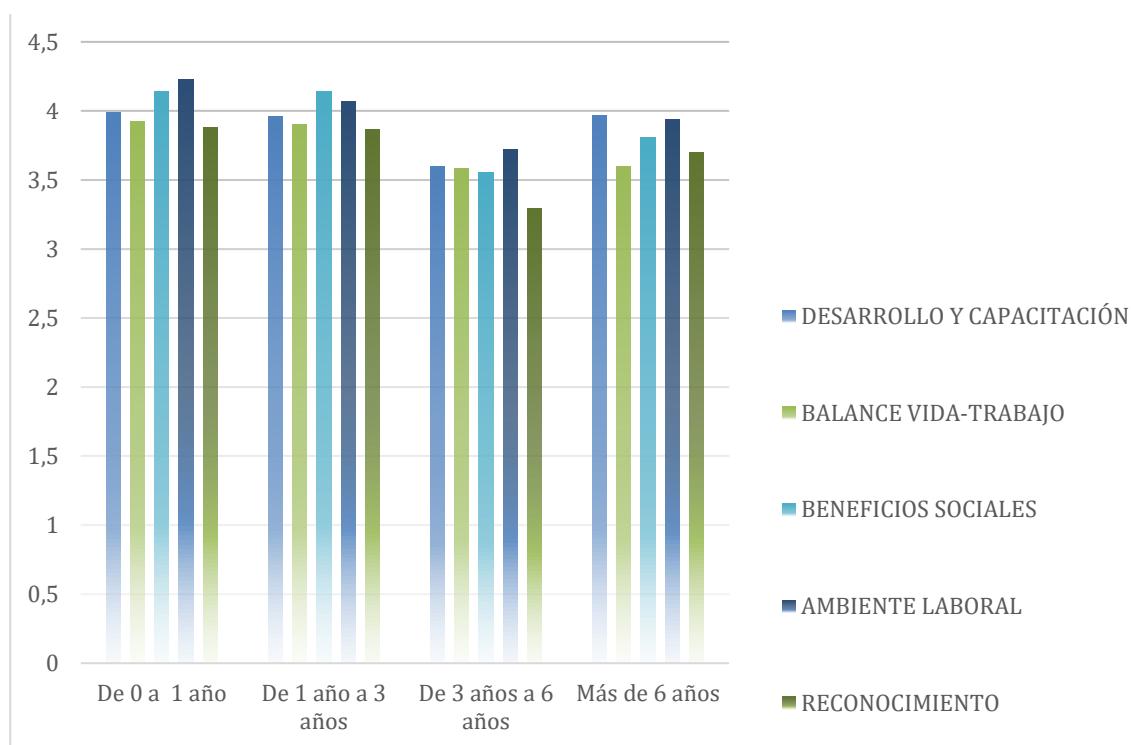
Fuente: Elaboración propia.

El Ambiente Laboral sigue siendo uno de los factores más importantes principalmente en los administrativos con un resultado 4.05 sobre un total de 5, mientras que para los docentes representa solo un 3.85 el ambiente laboral. Se observa que la percepción en relación con los beneficios sociales es mayor en el personal administrativo que para el personal docente. El desarrollo y capacitación sin duda alguna es mayor la percepción en personal docente frente al personal administrativo ya que el core del negocio se rige principalmente en los docentes y a la calidad de educación que brindan. Es interesante el resultado que refleja el factor de Reconocimiento en el personal administrativo, aunque es mínimo frente a lo que opinan el personal docente en cuanto a este tema.

Figura 4  
Segmentación de años de servicio en la institución de la encuesta de Salario Emocional

271  
272  
273  
274  
275  
276  
277  
278  
279

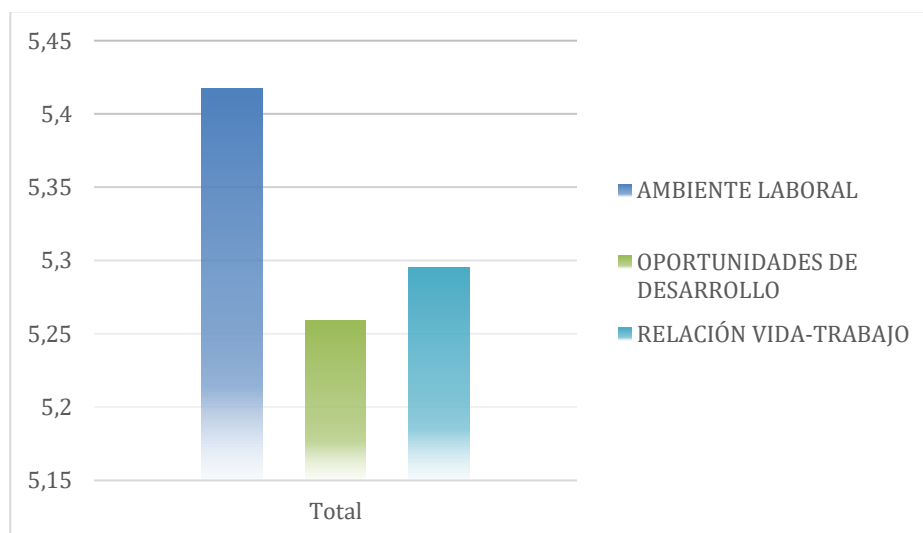
280  
281  
282  
283  
284  
285  
286  
287  
288  
289  
290  
291  
292



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo observado de los resultados promedios se puede ver que no hay una gran diferencia entre la percepción de las personas que llevan un año en la universidad frente a las personas que llevan más de seis años lo que se determina que el tiempo de servicio no es un diferenciador en cuanto a los factores observados.

Figura 5  
Promedio General de la encuesta de Satisfacción General.



Fuente: Elaboración propia.

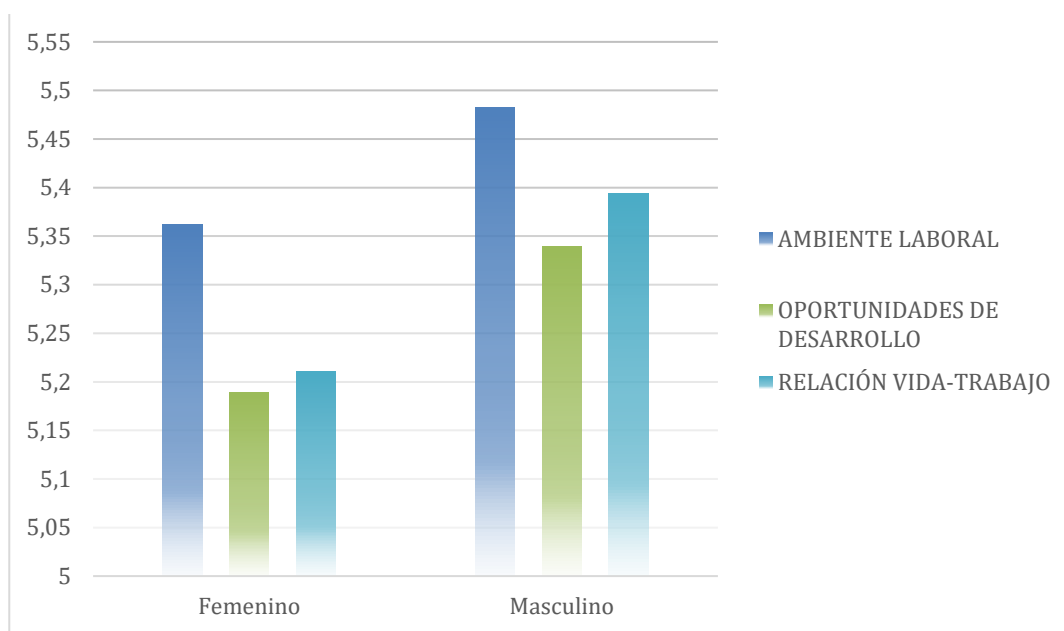
El promedio de la calificación de todos los encuestados sobre el Ambiente Laboral es de un poco más de 5.40, sobre una calificación máxima de 7, es decir, que, de manera general, los colaboradores están un 77% de acuerdo en que el ambiente es bueno. Sin embargo, las Oportunidades de Desarrollo, tienen una calificación menor, pero que, en números relativos, no dista mucho del Ambiente ni de la relación vida trabajo, con calificaciones de 5.26 (75%) y de 5.29 (75.6%). Debido a estas diferencias, podría intuirse que el ambiente laboral no tiene una relación directa con los otros dos factores analizados.

Figura 6  
Segmentación de género de la encuesta de Satisfacción General.

293  
294  
295  
296  
297  
298  
299  
300  
301  
302

303  
304  
305  
306  
307  
308  
309  
310  
311  
312  
313  
314



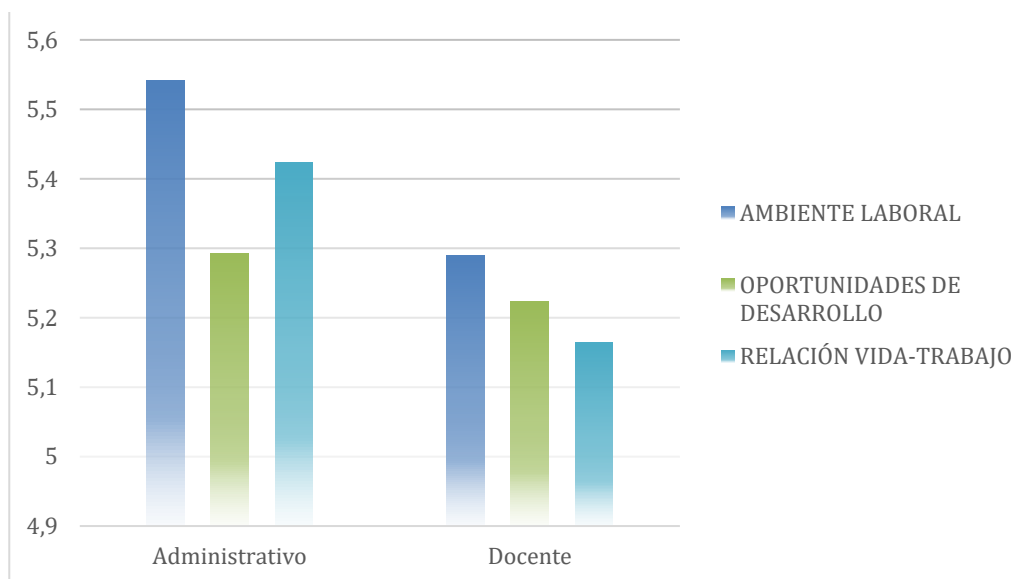


Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la segmentación por género, a pesar de mantener un comportamiento similar donde el ambiente laboral obtiene una mejor calificación para ambos casos, se observa una diferencia en los promedios de calificación entre ambos. En el caso de la segmentación femenina, los promedios tienen una calificación menor de más o menos 0.15 frente a sus pares masculinos, es decir, una constante de un 2.1% entre ambos. Esta diferencia podría no ser significativa, pero requerirá otros análisis para definir si efectivamente existe una diferenciación en la calificación relacionada con alguna causa visible.

Figura 7

Segmentación de Área a la que pertenece de la encuesta de Satisfacción General.



Fuente: Elaboración propia.

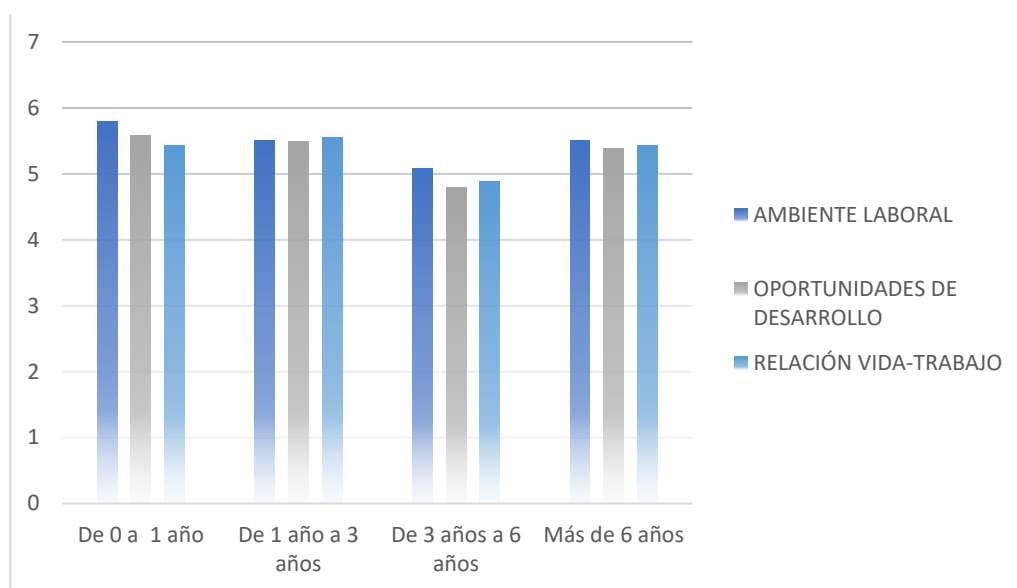
En el caso de la segmentación por área, a pesar de mantener un comportamiento similar donde el ambiente laboral obtiene una mejor calificación para ambos casos, se observa una diferencia en los promedios de calificación entre ambos, debido que para los administrativos es mayor la percepción de un buen ambiente laboral con una puntuación de 5.5 frente a un máximo de 7 que para el personal docente con una calificación de 5.3, esto debería estudiarse más a fondo para poder determinar las posibles causas de estas distintas percepciones. En el caso de la segmentación del personal administrativo en el factor de oportunidades de desarrollo se puede decir que es una diferencia mínima frente a la percepción de los docentes y es algo bastante interesante de estudiar ya que siendo los docentes parte fundamental del core del negocio tienen una percepción menor sobre estas oportunidades de desarrollo que el personal administrativo.

Figura 8

Segmentación de años de servicio en la institución de la encuesta de Satisfacción General.

315  
316  
317  
318  
319  
320  
321  
322  
323  
324  
325

326  
327  
328  
329  
330  
331  
332  
333  
334  
335  
336  
337  
338  
339  
340



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la segmentación por años, a pesar de mantener un comportamiento similar donde el ambiente laboral obtiene una mejor calificación para ambos casos, se observa una diferencia mínima en los promedios de calificación entre ambos. Lo que indica que nos es variable la percepción en función a los años de servicios de los empleados.

#### 4. Discusión

Esta investigación se basó principalmente en determinar el nivel de salario emocional y satisfacción laboral que percibe las personas de la Universidad, es por ello que lo consultado y analizado en la mayoría de los estudios se evidencia que los factores que más se hacen énfasis son el Balance Vida-Trabajo y Ambiente Laboral y en el presente estudio ha destacado más el factor de Ambiente Laboral lo que vemos como algo muy positivo en la Universidad.

Conforme con los resultados del estudio se puede observar que la encuesta de Salario Emocional y la de Satisfacción Laboral, el factor que más distinguió es el de Ambiente Laboral y lo cual nos da una clara visión que los empleados están contentos en su lugar de trabajo, sin embargo, necesitamos establecer nuevos planes y estrategias para lograr innovar de mejor manera este buen ambiente laboral que existe en la Universidad.

También se pudo evidenciar que dentro del ambiente laboral sigue predominando el género masculino, pese a que se fomenta la inclusión y equidad de género, las mujeres han señalado no se sienten reconocidas del todo en el ámbito que se desempeñan por ejemplo se encontró que tienen un menor nivel en relación vida trabajo y en el área de reconocimiento fue uno de los más evidentes con una puntuación bastante baja en comparación con los hombres, para ello sería recomendable un análisis profundo de cuales áreas son las que están desempeñando mujeres y fomentar la aceptación y trabajo dentro del grupo para que el género femenino no se sienta inferior que el género masculino.

El factor que menos puntuación obtuvo fue el de reconocimiento esto nos da a entender que las personas sienten que por más que se capaciten y aumente sus conocimientos como desarrollo personal y profesional, frente a sus expectativas no sienten que sea representativo el reconocimiento que reciben, por lo que se necesita buscar otras alternativas para poder lograr que las personas se sientan reconocidas en base a su esfuerzo y desarrollo dentro del campo que se desempeñan.

La encuesta de Satisfacción Laboral también se puede reflexionar de el sentir del género femenino ya que su satisfacción es menor frente a la satisfacción del género masculino, es algo bastante preocupante y a la vez muy interesante para poder estudiarlo más a fondo los motivos de por qué siendo una Universidad que brinda oportunidades a todos sus colaboradores el género femenino lo perciba de esta forma.

#### 5. Conclusiones

En general podemos concluir que todos los colaboradores se sienten reconocidos en ciertas áreas y lo más importante para el desempeño de sus tareas y obligaciones es que cuenta con un buen ambiente laboral por lo que se corrobora el gran nivel de satisfacción sin importar el tiempo que colaboran, a su vez se debe poner mayor atención en el género femenino y el área de docencia para cumplir con sus expectativas y lograr incrementar su nivel de satisfacción, que se sientan aceptados y comprometidos con la institución logrando así un nivel aceptable en todas las áreas.

Los resultados presentados en el estudio constituyen el preámbulo para posteriores investigaciones que pueden ser aplicadas en diferentes universidades, en los que pueden ser incluidos indistintamente el sector público y el privado, con una muestra más amplia y con mayor diversidad.

**Financiamiento/Fondos:** Esta investigación no recibió financiación externa

**Agradecimientos:** Agradezco el apoyo brindado por el personal docente y administrativo de la Uisek principalmente sus autoridades que me ayudaron para poder llevar a cabo esta investigación.

**Conflictos de Interés:** Los autores declaran no tener conflicto de interés.

#### Referencias citadas

- Ares Parra, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de análisis transaccional y psicología humanista*, 192-202. Obtenido de [http://com.aespat.es/Revista/Revista\\_ATyPH\\_69.pdf](http://com.aespat.es/Revista/Revista_ATyPH_69.pdf)
- Burgos, G. P., Molestina, M. S., & Castro, R. M.,. (2017). Concepción e importancia del Salario Emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. EUMED. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- Cepeda, Cepeda, S. C., Salguero, Angarita, O. I., & Sánchez, Gutiérrez, Y. E. (2015). Reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED. (Tesis de Posgrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá. Obtenido de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002472.pdf>
- Chiang Vega, M. M., Núñez Partido, A., & Huerta Rivera, P. C. (2012). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Icade. Revista De La Facultad De Derecho*, 49-74. Obtenido de <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/407>
- Davis, K., & Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. (Sexta ed.). México D.F: McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.academia.edu/29141191/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_6ed\\_Werther\\_1](https://www.academia.edu/29141191/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_6ed_Werther_1)
- DELOITTE. (2021). DELOITTE. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/Tendencias-globales-de-capital-humano-20211.html>
- Espinoza Saldívar, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 72-89. doi:<https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- García, S. V. (2012). La motivación Laboral: Estudio descriptivo de algunas variables. (Tesis de Pregrado). Universidad de Valladolid, Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf;jsessionid=4A6D0781CC2E4F502C62CF9CDF58C79A?sequence=1>
- GOLEMAN, D. (2011). *EL CEREBRO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*. España: Sotomayor Carlos.
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de administración*, 107-133. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao26-46.eeev>
- Guerra Sáenz, P. A., & Sosa Páez, M. (2015). Impacto del Salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9900/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20PAMELA%20GUE-RRRA%20Y%20MARIELA%20SOSA%20-%20SALARIO%20EMOCIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzmán Labra, P., & Olave Lacámara, S. (2004). Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas. (Tesis de Pregrado). Universidad de Chile, Santiago. Obtenido de [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108320/guzman\\_p.pdf](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108320/guzman_p.pdf)
- Karp, T. (2006). Transforming organisations for organic growth: The DNA of change leadership. *Journal of Change Management*, 3-20. doi:10.1080/14697010600565186
- Laurence, H. (2007). *La estrategia Humana Funciona*. Bogota: Grupo Norma.
- Londono Ch, C. (2012). Capacitación y desarrollo. *Revista Universidad EAFIT*, 30(95), 7-15. Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1387/1258>
- Madero Gómez, S. M. (2012). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente labora. *Ciencia UANL*, 93-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/402/40223164014.pdf>
- María, A. C., Arce Cuero, A. M., & Benavides López, G. G. (2019). El Salario Emocional y su incidencia en el Compromiso Organizacional del Área Administrativa de una Institución de Educación Superior". (Tesis de Maestría). Escuela Politécnica Superior del Litoral, Guayaquil. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/79ba1c56-66e6-465d-a3dd-9da073bec0ce/DCD354.pdf>
- Mendoza, J. B. (03 de 05 de 2018). RPubS by RStudio. Obtenido de [https://rpubs.com/jboscomendoza/alfa\\_cronbach\\_r](https://rpubs.com/jboscomendoza/alfa_cronbach_r)
- Morales, O. (30 de 06 de 2016). El salario emocional en las empresas. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/salario-emocional-empresas>
- Pullupaxi, N. P. (2013). Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cía. Ltda. (Tesis de Pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3628/1/T-UCE-0007-104.pdf>
- Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2021). Factores para el diseño de políticas de salario emocional. Medellín: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigo. doi:978-958-8943-64-0

22. Roa Banquez, K., Rojas Torres, C., González Rincón, L., & Ortiz Ortiz, E. (2021). El docente en la era 4.0: una propuesta de formación digital que fortalezca el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 126-160. 439-440
23. Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management [Administración]*. Pearson Educación. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=7485&pg=&ed=> 441-442
24. Robles García, M., Dierssen Sotos, T., Martínez Ochoa, E., Herrera Carral, P., Díaz Mendi, A., & Llorca Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 127-134. Obtenido de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112005000200006&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112005000200006&lng=es&tlng=es). 443-444-445
25. Rocco, C. M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Chile, Santiago. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccionlaboral.pdf?sequence=3&isAllowed=y> 446-447-448
26. Rodolfo, E. (2005). *Gestión del cambio: El modelo Biasca para lograr empresas mas competitivas*. Buenos Aires: El Cid Editor. 449
27. Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). *El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad*. Universidad y Sociedad, 141-149. 450-451
28. Terán, R. J. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. (Tesis de Pregrado). Universidad Católica San Pablo, Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N\\_RUE-LAS\\_JUA\\_TRA.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUE-LAS_JUA_TRA.pdf) 452-453-454
29. Torres Pérez, M. E., Salvador Moreno, J. E., Vega Falcón, V., & Noroña Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 41-52. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03> 455-456-457
30. Vásquez Gastelumendi, D. V., Ríos Campos, C. A., Santamaría Baldera, N., Gutiérrez Valverde, K. S., Camacho Delgado, F. M., Aguirre Zaquinaula, I. R., & Estela Urbina, R. O. (2019). Estrategias organizacionales para fortalecer el clima laboral en la Escuela Profesional de Tecnología Médica - Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Chiclayo. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 112-136. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rluz/article/view/30602> 458-459-460-461-462