

**Salario emocional y satisfacción laboral en  
la Empresa Eléctrica Unidad de negocios**

**Emotional Wages and Job Satisfaction in  
the Electric Utility Business Unit**

**Raúl Alexander Flores-Valencia<sup>1</sup>**  
Universidad Técnica De Manabí - Ecuador  
rflores6266@utm.edu.ec

**María Amelia Bravo-Giler<sup>2</sup>**  
Universidad Técnica De Manabí - Ecuador  
amelia.bravo@utm.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2557](https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2557)**

V9-N4 (jul-ago) 2024, pp 650-663 | Recibido: 16 de mayo del 2024 - Aceptado: 07 de junio del 2024 (2 ronda rev.)

---

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8040-4916>

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6245-3190>

### Cómo citar este artículo en norma APA:

Flores-Valencia, R., Bravo-Giler, M., (2024). Salario emocional y satisfacción laboral en la Empresa Eléctrica Unidad de negocios. 593 Digital Publisher CEIT, 9(4), 650-663, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2557>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

El salario emocional es un concepto innovador que influye en la satisfacción de los trabajadores en todos los niveles de una empresa, es otorgado al personal para motivar, fortalecer y contribuir a un mejor desarrollo de sus funciones. El objetivo de estudio se centró en valorar la influencia del salario emocional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Empresa Eléctrica Unidad de negocios Manabí. Como metodología se aplicó el enfoque mixto de investigación mediante un cuestionario de encuesta realizado a 220 trabajadores de diversas áreas de la empresa y una encuesta al director de recursos humanos que sirvió para la argumentación en la discusión de los resultados. Los resultados revelaron la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los empleados, siendo el primero valorado como medio bajo que influye en una satisfacción laboral media, de acuerdo a los resultados expuestos. Se concluye que al considerar y proveer aquello que los trabajadores requieren de sus empleos, hace que tengan una actitud positiva y se incremente su satisfacción personal con el rol que desempeñe dentro de la empresa.

**Palabras claves:** motivación, organización, salario emocional, satisfacción laboral, trabajador.

## ABSTRACT

The emotional salary is an innovative concept that influences the satisfaction of workers at all levels of a company, it is granted to staff to motivate, strengthen and contribute to a better development of their functions. The objective of the study focused on assessing the influence of the emotional salary on the job satisfaction of the employees of Empresa Eléctrica Unidad de negocios Manabí. As methodology the mixed research approach was applied by means of a survey questionnaire conducted to 220 workers from different areas of the company and a survey to the human resources director that served for the argumentation in the discussion of the results. The results revealed the relationship between emotional salary and employees' job satisfaction, the former being valued as low medium which influences medium job satisfaction, according to the results exposed. It is concluded that by considering and providing what workers require from their jobs, it makes them have a positive attitude and increases their personal satisfaction with the role they play within the company.

**Keywords:** motivation, organization, emotional salary, job satisfaction, worker.

## Introducción

Para que una empresa contribuya con eficiencia a sus obligaciones con los empleados, accionistas y la sociedad, sus directivos deben generar una relación entre la organización y sus trabajadores que satisfaga las necesidades siempre cambiantes de ambas partes. Como mínimo la organización espera que los empleados desempeñen de manera confiable las tareas que se les asignen y con los estándares que se les fijan, que sigan las normas establecidas para administrar el sitio de trabajo. Con frecuencia, la dirección espera más: que tomen iniciativas, que se supervisen por sí mismos, que continúen desarrollando nuevas habilidades y que se respondan a las necesidades comerciales. (Sánchez y García, 2018)

Por su parte los empleados también esperan como mínimo que la organización les proporcione una paga equitativa, condiciones seguras de trabajo y un trato justo. Igual que la dirección, los empleados también esperan más, dependiendo de la magnitud de sus necesidades de seguridad, situación laboral y económica, entorno, retos, oportunidades, poder y responsabilidad. De esta forma la pretensión de las expectativas que tenga cada una de las partes variará de organización a organización y de persona a persona, el reto es alinear los objetivos e intereses organizacionales con los particulares. (Hidalgo et al., 2022)

A raíz de la pandemia que afectara a la población del mundo, la forma de desempeñar el trabajo dentro de las organizaciones se vio afectado a tal punto que, actualmente la presión laboral incide negativamente en el rendimiento del talento humano y por ende de la productividad empresarial. (Sáez, 2022)

Bajo este contexto, y aunque cumplido el mes de labores, el empleado espera su remuneración para solventar sus necesidades económicas, también requiere de otros elementos que le motiven a dar lo mejor de sí mismos, no solo como parte de un equipo de trabajo, sino

como seres humanos capaces y con necesidades. (Polindara, 2020)

De allí que una de las problemáticas más frecuentes dentro de la Empresa Eléctrica Unidad de Negocios Manabí (CNEL) es la nula compensación emocional que pueda promover a los trabajadores para que se sientan incluidos y capaces de entregar sus destrezas y conocimientos en la organización.

En tal virtud se precisa plantear la interrogante ¿Cómo influye el salario emocional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Empresa Eléctrica Unidad de negocios Manabí?, y como objetivo central, valorar la influencia del salario emocional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Empresa Eléctrica Unidad de negocios Manabí.

## Revisión de literatura

### Salario emocional

El salario emocional, comprendido como la compensación no económica por nuestro trabajo, se ha convertido en una pieza fundamental para fortalecer el crecimiento y el compromiso profesional de los empleados. **El salario emocional incide, sobre todo, en el bienestar integral y emocional de los trabajadores y es fundamental para retener el talento. (Rubio et al., 2020)**

Si bien es cierto que el salario emocional nunca sustituye las necesidades del económico, para los empleados adquiere un valor decisivo. Así, más del 70% de los trabajadores asegura preferir otro tipo de mejoras relacionadas con el salario emocional que un aumento de sueldo, como formación profesional, mayor conciliación familiar o un ascenso de puesto. (Espinoza et al., 2018)

“El salario emocional es un complemento al económico, nunca lo sustituirá y actúa como un conjunto de acciones suplementarias a las prestaciones monetarias que buscan incidir en el bienestar integral de los trabajadores. Sirve como factor de retención y posicionamiento de marca

para aquellos candidatos interesados en trabajar en una compañía”. (González, 2017, p . 81)

De acuerdo a la investigación de Espinoza y Toscano (2020), se pueden enunciar varios elementos clave que forman parte de un salario emocional:

*Sentido de propósito.* La empresa debe comunicar sus valores de forma que los empleados puedan identificarse con ellos. Por ejemplo, si una empresa es responsable con el medio ambiente y la diversidad, es más probable que sus trabajadores se sientan más comprometidos con la empresa u organización.

*Desarrollo profesional.* La empresa necesita definir el trayecto del empleado respecto a las posiciones que puede ocupar en el mediano y largo plazo. Para ello, es importante desarrollar un área de aprendizaje y formación encargada de crear un ecosistema para todas las áreas de la empresa.

*Desarrollo personal.* Es fundamental hablar abiertamente sobre las emociones y proponer iniciativas para que los trabajadores se sientan bien consigo mismos y con el resto de compañeros.

*Bienestar físico.* Establecer políticas empresariales enfocadas a un buen cuidado de la salud física de los empleados se vuelve tan importante como llegar a los objetivos laborales del mes. Fomentar el desarrollo de hábitos saludables puede llegar a aportar efectos positivos en el bienestar de los empleados.

*Flexibilidad laboral.* Tener en cuenta las consideraciones y conocer las opiniones de los empleados respecto a conceptos como el teletrabajo o el trabajo híbrido es fundamental, es decir, alternar los días presenciales en la oficina y el trabajo desde casa. (Espinoza & y Toscano, 2020, p . 65)

Por su parte, la Gestión del Talento es el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo en una organización para obtener, desarrollar y retener el talento humano. En cada uno de estos tres pasos es indispensable contar con

un plan definido y claramente comunicado a la organización (Chiavenato, 2015), ya que, **gestionar el talento** requiere de saber reconocer y valorar la **retribución emocional**. Sólo así se puede lograr el objetivo de retener el talento, reducir la rotación de personal y lograr la satisfacción de las personas (Boada, 2019).

Garantizar el compromiso y permanencia en la empresa, haciendo una adecuada gestión del talento, depende del salario emocional. Es decir, está en función de todos los beneficios que el trabajador recibe como contraprestación por su trabajo que no pueden medirse fácilmente en términos económicos, pero que le reportan una satisfacción que fortalece su vínculo con la empresa. (Sáez, 2022)

De allí que, el **salario emocional** es el incentivo más solicitado en la gestión del talento. Los trabajadores no demandan un aumento de sueldo como sucedía en las tres décadas precedentes. En esta nueva era, los profesionales buscan otros alicientes, siempre, claro está, que sus **condiciones de trabajo** sean apropiadas y justas. Su percepción del mundo laboral, de sus responsabilidades y de las de la empresa, están cambiando, y esta transformación viene de la mano de las emociones. (Polindara, 2020)

### Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todos estos factores desembocan en la manera de actuar del individuo. (Sánchez y García, 2018)

Es definida como “Una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo”. Constituyéndose básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas en diversos aspectos de su trabajo. (Fierro et al., 2020)

Puede ser percibida a través de algunos elementos, como, por ejemplo: que el personal sea bien recompensado a través de sueldos y salarios acordes, obviamente con las expectativas de cada uno; que las condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, lo cual mejora su desempeño; que el personal busque que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. (Álvarez et al., 2019)

La satisfacción laboral es el estado de bienestar y felicidad de una persona en relación al desempeño en el espacio de trabajo y su entorno es un gran determinante en la productividad y buen funcionamiento dentro de una empresa. La actitud que tiene un colaborador en el trabajo, con sus jefes y compañeros, más sus expectativas personales, son factores que intervienen en la satisfacción laboral. (Inegbedion, 2020)

También, la satisfacción laboral está ligada de manera proporcional al nivel de compromiso que tienen con la empresa y su productividad, una persona con un alto grado de satisfacción laboral muestra actitud positiva hacia su trabajo. En el caso opuesto ocurre cuando no está satisfecho: la actitud es negativa. (Soledispa et al., 2022)

En base a los indicadores empresariales para medir la satisfacción laboral, se pueden concebir algunos tipos como la satisfacción general, satisfacción por facetas y satisfacción profesional, según se observa en la figura 1.

**Figura 1**  
*Tipos de satisfacción laboral*



*Nota.* Tomado de Pujol y Dabos (2018).

La satisfacción general es el indicador promedio de satisfacción que siente un trabajador frente a los diferentes aspectos de su trabajo, por su parte, la satisfacción por facetas Este aspecto se refiere al mayor o menor grado de satisfacción que un empleado puede tener frente a aspectos específicos de su trabajo. Entre éstos puede estar el reconocimiento, los beneficios, las condiciones laborales, la supervisión recibida, las políticas de la empresa y la relación con sus compañeros de trabajo. (Pujol y Dabos, 2018)

En cambio, la satisfacción profesional depende de muchos factores, como la congruencia con los valores personales, el grado de responsabilidad, el sentido del éxito profesional, los niveles de aspiración y los grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. Es decir, un conjunto de actitudes ante el trabajo. (Anaya y Astuhuamán, 2020)

Por otra parte, existen algunos elementos que inciden en la satisfacción laboral, los cuales comprenden:

Un trato justo por parte de los superiores que incluya una revisión periódica de las necesidades de sus colaboradores para generar mejores condiciones de trabajo.

Un ambiente físico adecuado y propicio para la realización de las tareas.

El sentido de logro o realización que le procura el trabajo a la persona; es decir, una sensación de que lo que hace aporta valor a la organización.

La posibilidad de que el individuo pueda aplicar sus conocimientos, así como acceder a oportunidades para continuar aprendiendo y desarrollándose.

Un clima laboral sano, donde se promuevan los valores, tales como el respeto y la colaboración. (Chiang, et al., 2018)

Sin embargo, en la permanencia de los empleados dentro de una organización influyen muchos factores, empero, son tres los que tienen una relación interdependiente que repercute directamente en su satisfacción propia y en la productividad empresarial, estos son la gestión del talento, la motivación y el salario emocional.

En el estudio de Rodríguez (2020) se describen algunos beneficios de la gestión de talento, motivación y salario emocional en las organizaciones, **así, los entornos laborales que favorecen la conciliación incrementan el compromiso de los empleados** hasta en cuatro veces, a su vez, los entornos laborales contaminantes multiplican por once la intención de los empleados de abandonar la empresa, por otra parte, los empleados sin hijos generalmente muestran un menor compromiso con la empresa, perciben menor salario emocional, y suelen ser más críticos con la conciliación y presentar una mayor insatisfacción a este respecto. (p. 15)

En la misma línea, la Organización Internacional del trabajo, revela en su informe algunas estadísticas:

Los hombres muestran, como regla general, menos compromiso con la empresa a la vez que les caracteriza una mayor insatisfacción con la conciliación. Además, perciben menor **salario emocional** que las mujeres.

El 80% de las personas de edades comprendidas entre los 29 y 47 años que trabajan en entornos laborales que dificultan

sistemáticamente la conciliación, tiene intención de dejar su empresa.

Sólo el 33% de los jóvenes menores de 28 años, abandonaría su empresa si su entorno laboral dificulta la conciliación. Este índice es tan reducido por el impacto de la recesión económica, que se torna aún mayor entre las personas de esta generación.

Los **empleados más satisfechos con la conciliación** son los que trabajan en empresas de más de cien trabajadores. (OIT, 2017)

A la hora de gestionar el talento en las organizaciones, el factor motivacional es muy importante para los trabajadores, ya que a decir de Lévy (2016) existen muchas razones, entre las que se cuentan las medidas laborales más flexibles, reconocimiento y valoración, beneficios no monetarios y autonomía y responsabilidad (p. 24).

El salario o retribución emocional tiene mucho que ver con el ambiente de trabajo, la relación con los superiores, con las medidas de conciliación y la flexibilidad, los días de vacaciones y permisos adicionales, las políticas de igualdad, planes de reconocimiento, la formación y gestión de la carrera profesional (la alternativa más motivadora para un 60%), guarderías, coches de empresa (la opción preferida por un 91%), gimnasio, transporte gratuito, viajes, ordenadores o electrodomésticos para el hogar (el incentivo que elegiría el 41%), etc. (Grijalva et al., 2017)

Todas estas medidas son aplicables en las empresas, según sus necesidades, sus prioridades e incluso, sus medios para llevarlos a cabo; de hecho, muchas de estas medidas no implican un coste para la organización, inclusive el impacto económico no es significativo. Sin embargo, en todos los casos, su efecto sí que tiene una incidencia reseñable en la cuenta de resultados. (Hidalgo et al., 2022)

## **Materiales y métodos**

La metodología empleada en el trabajo comprende el enfoque metodológico, tipo de

investigación, población, muestra, métodos de investigación, técnicas de muestreo y técnicas de recolección de información.

### Enfoque metodológico, diseño y tipo de investigación

El estudio tiene un enfoque cuantitativo – cualitativo conocido también como mixto se empleó para determinar cómo el salario emocional influye en la gestión del talento de la Unidad de negocios Manabí de la Corporación Nacional de Electricidad. El diseño de investigación es no experimental y de categoría descriptiva, por cuanto sirvieron para fundamentar los aspectos teóricos de las variables de estudio: salario emocional y satisfacción laboral; debido a que la utilización de este enfoque conlleva a responder con alternativas y soluciones objetivas al problema que se ha investigado, puesto que se ha tenido una aproximación más completa del fenómeno estudiado. (Sánchez F. , 2019)

### Método de investigación y técnicas de recogida de datos

Como método de investigación se utilizó el método analítico que coadyuvó en la discusión de los resultados, al hacer el correspondiente análisis de los mismos y su correspondiente argumentación desde la postura del investigador como funcionario de la empresa y de investigadores que han trabajado sobre el salario emocional y la satisfacción laboral en empresas públicas con una planta de trabajadores alta.

El método inductivo facilitó el sondeo del estado actual del salario emocional entre los funcionarios de la empresa, que permitió además establecer las conclusiones finales en función al objetivo de investigación.

### Técnicas de recolección de información

Se utilizó la encuesta a través del diseño de un cuestionario estructurado para obtener información sobre el salario emocional y la satisfacción laboral en la empresa; para lo cual se tomó el instrumento desarrollado por (Salvador et al., 2021), profesionales con amplia experiencia en el campo de la psicología empresarial, el cual

fue aprobado a través de juicio de expertos por profesionales en gestión de talento humano.

El cuestionario en la variable salario emocional comprende 18 preguntas distribuidas en 3 dimensiones que son el ambiente, desarrollo profesional y flexibilidad; y en la variable satisfacción laboral se compone de 16 preguntas agrupadas en 5 dimensiones a saber, satisfacción intrínseca, con las prestaciones recibidas, con el ambiente de trabajo, con la supervisión y con la participación. Los ítems del cuestionario contemplan una escala de Likert, cuyas respuestas son: 1: nunca; 2: casi nunca; 3: algunas veces; 4: casi siempre y 5: siempre.

Se realizó la validación del constructo y se determinó la confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach (1951), descrito en las fórmulas 1 y 2:

$$\alpha_{est} = \frac{k*p}{1+p(k-1)} \rightarrow (1)$$

Donde:

$k$  = número de ítems del instrumento

$p$  = promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

$$p = \frac{[k(k-1)]}{2} \quad (2)$$

La consideración para medir la confiabilidad del instrumento aplicado es la combinación de los ítems para que puedan medir la característica no observable en la misma dirección, entonces los ítems están fuertemente correlacionados y por ende se tiene un instrumento fiable. En tal caso “el coeficiente  $\alpha$  tiende a 1. En contraste,  $\alpha$  tiende a cero si los ítems son independientes o están débilmente correlacionados. Esto indica que el instrumento no es confiable, pues extrae información vía preguntas no relacionadas, conduciendo a conclusiones erróneas”. (Torres y Luna, 2017)

En tanto que, para el cálculo de los baremos se identificaron los percentiles 33 y 66 que tienen una significancia de percepción bajo, medio y alto del salario emocional.

Adicionalmente se realizó la caracterización del sexo, la edad, el cargo y nivel de escolaridad de los empleados; considerando que cada dimensión se construyó con el promedio de variables dentro de cada criterio evaluado. La recogida de datos se realizó durante 4 semanas en horas laborales.

Complementariamente se utilizó la técnica de la entrevista que fue aplicada a jefes departamentales y directivos de la CNEL, Manabí, para explorar posibilidades futuras y propuestas de mejora a estos incentivos.

Así también, se aplicó a expertos en materia de psicología empresarial para determinar la importancia en la gestión de talento humano en las empresas y el mejoramiento de la productividad que se puede lograr con su implementación (Salvador et al., 2021).

**Población, tamaño de la muestra y tipo de muestreo**

Corresponde al total de funcionarios de la Unidad de negocios Manabí de la Corporación Nacional de Electricidad, el cual corresponde a 692 trabajadores.

Se determinó el tamaño muestral en función a poblaciones finitas, según la ecuación de Spiegel y Stephens (2009) que se refleja en la fórmula 3:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * N * p * q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \quad (3)$$

$$n = \frac{(1,96)_{\alpha}^2 * 692 * 0,7 * 0,3}{(0,05)^2(692-1) + (1,96)_{\alpha}^2 * 0,7 * 0,3} = \frac{492,108}{2,329236}$$

$$n = 220 \text{ empleados}$$

**Donde:**

- n= tamaño muestral
- N= tamaño de la población = 692

Z= coeficiente de confiabilidad y representa la probabilidad de que el error de muestreo no sobrepase el valor previamente fijado, determina el grado de fiabilidad de las conclusiones. Es el valor correspondiente a la

distribución de gauss,  $Z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$  y  $Z_{\alpha} = 0.01 = 2.58$ . Por lo general, suele utilizarse una confiabilidad de 95%, por lo que  $Z = 1.96$ .

p= prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse (p =0.5), que hace mayor el tamaño muestral, p=70% = 0.7

q= 1 – p (si p = 70 %, q = 30 % = 0.3)

i= Error que se prevé cometer, 5%, i = 0.05

Se aplicó el muestreo probabilístico, del tipo aleatorio simple, por cuanto los criterios de selección de la muestra de 220 empleados responden a factores de inclusión y exclusión, por cuanto se seleccionaron aquellos trabajadores que laboran al interior de la empresa, dejando de lado a quienes realizan trabajo de campo.

**Resultados y discusión**

Como resultados del cuestionario aplicado a 220 empleados, se levantó información del área técnica/operativa (160), financiera (20), cobranzas/recaudación (19), talento humano (9), administrativa (12).

En la figura 2 se observa los resultados del salario emocional en cuanto al factor ambiente laboral.

**Figura 2**  
*Salario emocional, Factor ambiente*



Como se observa en el factor ambiente, siempre los jefes o directivos acostumbran a saludar al personal, la empresa brinda capacitaciones que luego aplican en su trabajo o en su vida personal, los servidores han desarrollado amistad con sus compañeros de trabajo, se sienten contentos de ser parte de la empresa y les agrada la idea del acudir a su trabajo a reunirse con sus compañeros, además, si alguien tiene un

problema familiar, los superiores se solidarizan y lo ayudan.

El salario emocional en el factor ambiente obtuvo la valoración más alta, correspondiente a 5 (siempre).

La figura 3 a continuación detalla los resultados del salario emocional en el factor desarrollo profesional.

**Figura 3**  
*Salario emocional, Factor desarrollo profesional*

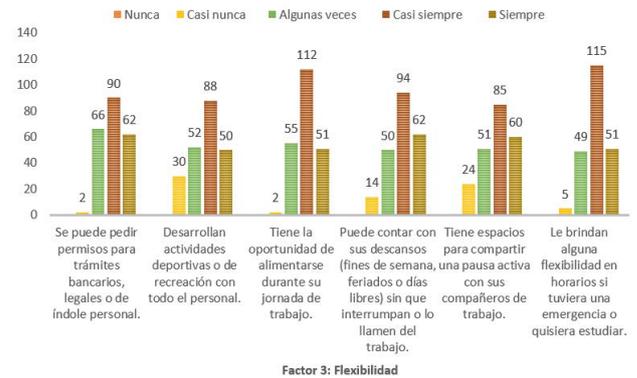


De acuerdo a la figura 3, la empresa siempre les brinda capacitaciones a los empleados que luego aplican en su trabajo y en la vida personal; así también, sus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por sus superiores. Casi siempre hay la posibilidad de que los empleados puedan ascender por méritos; les reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumplen a cabalidad con alguna tarea especial; les toman en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que deben cumplir en la empresa y; si presentaran la renuncia, casi siempre les pedirían que se queden.

El salario emocional en el factor desarrollo profesional alcanzó una valoración de 4 (casi siempre) en 4 de los 6 cuestionamientos.

En la figura 4 se puede visualizar el factor pausa activa del salario emocional como es percibido por los empleados.

**Figura 4**  
*Salario emocional, Factor flexibilidad*

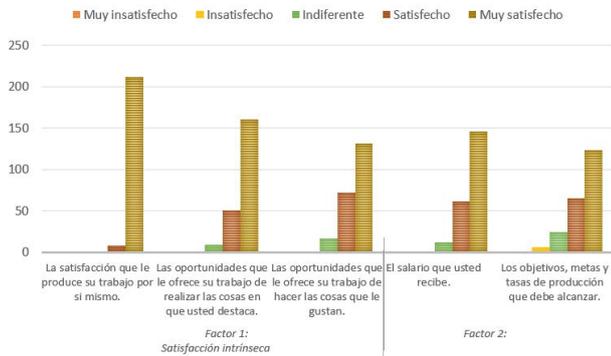


Sobre el factor flexibilidad, los empleados refieren que, casi siempre se puede pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal; desarrollar actividades deportivas o de recreación con todo el personal; tienen la oportunidad para alimentarse durante su jornada de trabajo; pueden contar con sus descansos (fines de semana, feriados o días libres) sin que interrumpan o los llamen del trabajo; tienen espacios para compartir una pausa activa con sus compañeros de trabajo, y les brindan alguna flexibilidad en horarios si tuvieran una emergencia o quisieran estudiar.

El salario emocional en el factor flexibilidad alcanzó la segunda valoración más alta que corresponde a casi siempre (4) en 3 todas las 6 cuestiones. Como puede observarse, el salario emocional puede calificarse como muy alto en el factor ambiente laboral y alto en los factores desarrollo profesional y pausa activa.

En cuanto a la satisfacción laboral, en las figuras 5, 6 y 7 se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal de CNEL.

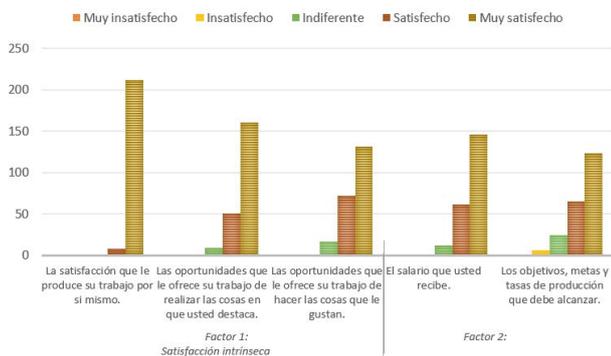
**Figura 5**  
*Satisfacción laboral: intrínseca y con prestaciones recibidas*



Según se observa en la figura 5 inherente al factor 1 de satisfacción intrínseca que los empleados están satisfechos con lo que le produce su trabajo por sí mismo; con las oportunidades que le ofrece el trabajo de hacer las cosas que le gustan; y con las oportunidades que les ofrece su trabajo de realizar las cosas en que destacan.

La satisfacción con las prestaciones recibidas en cuanto al salario que reciben; los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar, revelan que están muy satisfechos. Tanto la satisfacción laboral intrínseca, como las prestaciones recibidas lograron la valoración más alta (5) correspondiente a muy satisfecho.

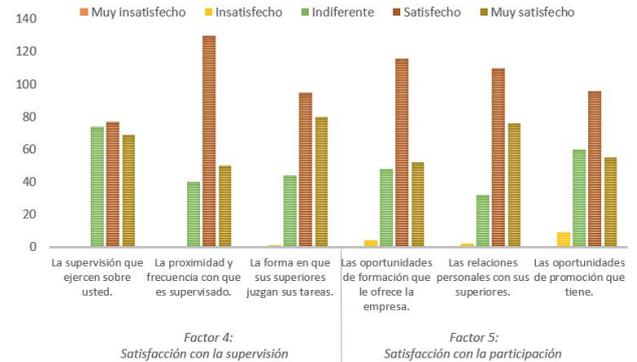
**Figura 6**  
*Satisfacción con el ambiente de trabajo*



Sobre la satisfacción con el ambiente de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo, la iluminación, la temperatura y la ventilación del lugar de trabajo, revelan que están muy satisfechos con el ambiente laboral.

La satisfacción del personal con el ambiente de trabajo alcanza la valoración más alta (5) equivalente a muy satisfecho.

**Figura 7**  
*Satisfacción con la supervisión y con la participación*



Respecto a la satisfacción con la supervisión que ejercen sobre ellos, la proximidad y frecuencia con que son supervisados y la forma en que sus superiores juzgan sus tareas, indica que el personal está satisfecho. Sobre su satisfacción con las oportunidades de formación que le ofrece la empresa, las relaciones personales con sus superiores y las oportunidades de promoción que tienen revela satisfacción de los empleados.

Tanto, la satisfacción laboral con la supervisión, como con la participación, logran la segunda valoración más alta en la escala (4) correspondiente a satisfecho.

La satisfacción laboral medida en 5 factores alcanzó una puntuación de 5 para los factores de satisfacción intrínseca, con las prestaciones recibidas y ambiente de trabajo y de 4 para la supervisión y para la participación; lo cual significa que la satisfacción laboral tiene una media de 4,6 que es equivalente a una muy alta satisfacción del personal.

Por otra parte, la entrevista a Luis Cedeño, jefe de recursos humanos de CNEL Manabí refiere que, considerar el salario emocional como una forma prioritaria de apelar a la satisfacción de los trabajadores, implica considerar también otros factores, por ejemplo, cuando una persona decide y comienza a planificar su cambio de una compañía a otra, es porque no se encuentra

satisfecho ni contento con lo que su actual puesto de trabajo le ofrece. Aunque el sueldo económico sea atractivo, si el resto de las condiciones que rodean a la persona no lo son, es muy difícil que ella se desempeñe de manera adecuada y efectiva. Si el trabajador conoce su real valor y como transarlo, no se conformará con un trabajo mediocre ni se expondrá a diario a sentir descontento y frustración. (Cedeño, 2024)

Para el funcionario, mucho se puede decir de cómo se manejan los puestos de trabajo a nivel de país, y solo basta leer los periódicos para enterarse, o establecer conversaciones con individuos en distintas posiciones laborales para saber que muchos valoran y resaltan cualidades intrínsecas a su trabajo, más que el sueldo que ganan. En la parte operativa, los empleados que trabajan en campo, en cuadrillas, es notorio que cuando son parte de un grupo su estado emocional y anímico es elevado, esto debido a la estrecha relación de compañerismo y amistad que han forjado y que mantienen, haciendo más agradable la jornada de trabajo, pero, además, cuando todo el trabajo físico que realizan es valorado por las jefaturas, esto es un detonante para la satisfacción y realización personal de estos trabajadores, y se corresponde con ser parte de una gran empresa.

Finalmente, el servidor refiere que, aunque el salario emocional es una herramienta eficaz, es una realidad al interior de la empresa poder ejecutarla al cien por ciento, no solamente por cuestiones estructurales pre establecidos, sino por gestión propia del funcionario que reciba la responsabilidad de desarrollarlo de manera permanente en la institución, esto implica planificar las actividades y los recursos que necesita, que inclusive pueden limitarse a herramientas digitales con buena parte de los empleados, pero en el caso específico de los trabajadores operativos, requiere de por sí, ser un incentivo físico útil para su trabajo como un llavero, una llave o algo similar que le vaya a recordar siempre que es importante para la empresa en que trabaja.

Contrastando los resultados con los de otros de autores que trabajaron sobre el mismo

objeto de estudio, Rodríguez y Roque (2022) refieren que, el salario emocional juega un papel fundamental en la satisfacción laboral de los empleados, de esta manera, cuando se les otorga el debido reconocimiento y valoración, se ofrecen oportunidades de crecimiento personal y se provee un ambiente laboral positivo, se logra mejorar el compromiso y motivación de todo el equipo de trabajo, lo cual se traduce en un mayor grado de satisfacción en el trabajo. Dicho de otro modo, cuando un trabajador es reconocido y valorado, se siente más comprometido con su labor, tiende a ser más eficiente y a trabajar de manera más efectiva, pues tiene una mayor motivación para dar lo mejor de sí mismo. Contar con un ambiente laboral positivo, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, lo cual también contribuye a un aumento en la productividad general de la organización.

Para Solís y Burgos (2023), el salario emocional también desempeña un papel importante en la reducción del estrés en los empleados, en el fomento de la lealtad y la retención de talento; de tal forma que, cuando la empresa proporciona un ambiente laboral positivo y brinda oportunidades de crecimiento personal, no solo se ayuda a los servidores a lidiar de manera más efectiva con el estrés y las demandas laborales, sino que les contribuye a su bienestar emocional, les hace sentirse más satisfechos y motivados en su trabajo, y sobre todo a desarrollar ese sentido de pertenencia y compromiso con la organización, que a su vez, les hace más propensos a permanecer en la empresa a largo plazo, y a la empresa le significa una reducción de los costos asociados con la rotación de personal.

Por su parte, Riquelme (2023) sostiene que el salario emocional es un concepto cada vez más valorado en el ámbito laboral, ya que va más allá de la remuneración económica y tiene un impacto significativo en el bienestar y la motivación de los empleados. Se trata de que las organizaciones deben reconocer y apreciar el trabajo de sus empleados, destacando sus logros y contribuciones, valorar el trabajo realizado, brindar oportunidades de crecimiento personal y promover un ambiente laboral

positivo; la valoración implica evaluar el desempeño de los empleados de manera justa y objetiva, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Ya que, el salario emocional se refiere a la compensación no monetaria que recibe un empleado por parte de su organización y que contribuye a su satisfacción laboral, este puede realizarse a través de premios, reconocimientos públicos, elogios verbales, entre otros.

Según Echeverri et al. (2020), es importante que las organizaciones ofrezcan programas de capacitación y desarrollo, que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos; también es fundamental brindar oportunidades de promoción interna, para que los empleados puedan progresar en su carrera profesional, además de crear y fomentar un entorno en donde los empleados se sientan cómodos, respetados y valorados. Es fundamental que las organizaciones no solo diseñen espacios confortables, sino que implementen un ambiente laboral agradable, caracterizado por la colaboración, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la ausencia de conflictos negativos, en el que se promuevan elementos sustanciales para la convivencia del equipo humano, como la flexibilidad, la conciliación entre la vida personal y laboral, y el bienestar de los empleados.

## Conclusiones

Se logró establecer la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los empleados de CNEL UN Manabí, siendo el primero valorado como medio bajo que influye en una satisfacción laboral media, de acuerdo a los resultados expuestos. El salario emocional es una herramienta que permite incrementar la satisfacción laboral cuando se apoya en factores como la motivación del personal, la promoción de la higiene y la seguridad en el ambiente de trabajo, que los puede proveer cuando se encauzan ideas y acciones positivas de organización del trabajo, las cuales influirán asertivamente en la actitud que tendrá el trabajador para desarrollar su trabajo de manera más efectiva.

La investigación logra evidenciar que al considerar y proveer aquello que los trabajadores requieren de sus empleos, hace que tengan una actitud positiva y se incremente su satisfacción personal con el rol que desempeñe dentro de la empresa, esto es el salario emocional que puede incrementar rápidamente la forma en que la persona hace su trabajo, en la mejora de las compensaciones, en la productividad y en la optimización de los recursos de la empresa, siempre y cuando se dediquen los recursos necesarios como son, el humano: alguien asignado para el propósito, el tiempo para las actividades concernientes, y el económico aunque no es el más importante para conseguir el objetivo de la satisfacción laboral, para solventar las actividades de estímulo como pudiera ser una tarjeta de cumpleaños.

## Referencias

- Álvarez, L., López, A., y Silva, N. (2019). Satisfacción laboral en una organización human care de la Bahía de Guayaquil. *PODIUM*, 35, 87-96. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.6>.
- Anaya, F., y Astuhuamán, J. (2020). *El salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019 [Tesis de licenciatura]*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654493/AnayaB\\_F.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/654493/AnayaB_F.pdf?sequence=3).
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economic, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398/740>
- Cedeño, L. (18 de febrero de 2024). Influencia del salario emocional en la satisfacción del personal de CNEL. (R. Flores, Entrevistador)
- Chiang, M., Riquelme, G., y Rivas, P. (2018). Relación entre satisfacción laboral, Estrés Laboral y sus Resultados

- en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & trabajo*, 20(63), 178-186. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Echeverri, Y., Mesa, J., y Betancur, J. (2020). Salario emocional y patrones de aprendizaje organizacional. *Espacios*, 41(29), 371-385. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p27.pdf>.
- Espinoza, A., y Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRUA*, 12(20), 72-80. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>.
- Espinoza, E., Díaz, M., y Palacios, Y. (2018). *Salario emocional en la empresa Fondecargos como estrategia de motivación del talento humano [Tesis de maestría]*. Universidad Tecnológica Equinoccial. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9062>.
- Fierro, E., Ortiz, F., y Montes de Oca, J. (2020). Satisfacción laboral e intercambio de conocimiento en una organización gubernamental pública del estado de México. *Oikos Polis*, 5(2), 70-95. [http://www.scielo.org/bo/pdf/rlces/v5n2/v5n2\\_a06.pdf](http://www.scielo.org/bo/pdf/rlces/v5n2/v5n2_a06.pdf).
- González, F. (2017). ¿Qué es y cómo se paga el salario emocional? *Revista de Negocios del IEEM*, 80-83. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>.
- Grijalva, A., Palacios, J., Patino, C., y Tamayo, D. (2017). Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. *Analitika, Revista de análisis estadístico*, 13(1), 7-45. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Analitika/Anexos\\_pdf/Analit\\_13/1.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Analitika/Anexos_pdf/Analit_13/1.pdf).
- Hidalgo, J., Arizaga, F., Rodríguez, A., y Russo, M. (2022). Medición de salario emocional y satisfacción laboral en el personal de una Universidad de Quito. *Universidad Internacional SEK*, 5, 1-12., 1-12. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/4907>
- Inegbedion, H. e. (2020). Perception of work-load balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon* 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>.
- Lévy, C. (2016). *La motivación en la empresa: Modelos y estrategias*. Ediciones Gestión 2000. [https://books.google.com.ec/books?id=KRuxgl3-UsgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=KRuxgl3-UsgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- OIT. (2017). *nforme Mundial sobre Salarios 2016/2017: La desigualdad salarial en el lugar de trabajo*. PRODOC.
- Polindara, V. (2020). *Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira-Valle del Cauca [Tesis de Maestría]*. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f956a71b-f2a6-4585-9f89-a3cb3b9269a9/content>: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pujol, L., y Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34 (146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>.
- Riquelme, C. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 67-72. <https://doi.org/10.53732/ccsociales/05.01.2023.67>.

- Rodríguez, L., y Roque, N. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), 23-35. <http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12>.
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149. <https://orcid.org/0000-0002-8508-9096>
- Rubio, S., Aranda, C., González, R., y Gómez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista científica Retos de la ciencia*, 4(8), 15-24. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>.
- Sáez, M. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso*. [Trabajo de fin de Máster, ICADE Business School]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68245/TFM001721.pdf?sequence=1>
- Salvador, J., Torrens, M., Vega, V., y Noroña, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, M., y García, M. (2018). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>.
- Soledispa, X., Balladares, M., y Barco, M. (2022). La satisfacción laboral y desempeño de los empleados de la compañía limitada Walter Landeta “Buseta” importadora de banano. *Revista Científica FIPCAEC*, 7(1), 48-64. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/582>.
- Solís, L., y Burgos, I. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, 43(1), 143-176. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/podium/n43/2588-0969-podium-43-163.pdf>.
- Stephens, L., y Spiegel, M. (2009). *Estadística, 4ta edición*. México: McGraw-Hill. [https://www.academia.edu/44609733/Estad%C3%ADstica\\_Serie\\_Schaum\\_4ta\\_edici%C3%B3n\\_Murray\\_R\\_Spiegel\\_pdf\\_1\\_](https://www.academia.edu/44609733/Estad%C3%ADstica_Serie_Schaum_4ta_edici%C3%B3n_Murray_R_Spiegel_pdf_1_)
- Torres, J., y Luna, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y Administración*, 62, 1270–1293. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.009>