

Capítulo 42. La perspectiva del salario emocional de las mujeres en las organizaciones.

Xóchitl Segura Lozano
Karen Letycia Quintero Segura
Ana Paula Isais Torres
Ada Belem Hernández Torres

**Universidad Autónoma de Coahuila/
Facultad de Ciencias de la Administración**

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.02.11.42](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.02.11.42)

Resumen

La investigación que se presenta tiene como objetivo analizar la percepción del salario emocional en las mujeres y su relación con la productividad y permanencia laboral mediante un análisis descriptivo correlacional. Con un cuestionario aplicado a 374 mujeres de Coahuila, México, se evalúan factores como ambiente laboral, desarrollo profesional y flexibilidad. Los hallazgos indican que un salario emocional adecuado mejora la satisfacción laboral, reduce la rotación de personal y fomenta la innovación y la productividad. Además, contribuye a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres, generando un impacto positivo tanto en las organizaciones como en la sociedad.

Palabras clave

Salario emocional, productividad, permanencia laboral

Introducción

El trato que recibe el recurso humano en las diferentes organizaciones ha evolucionado a medida que pasa el tiempo. El colaborador ha dejado de ser visto como una máquina que sólo servía para producir y generar, ahora es visto como una parte importante considerándolo como un recurso preciado que se debe procurar y administrar adecuadamente.

Al paso del tiempo se ha logrado probar que el salario remunerado no es suficiente motivador para que un trabajador se sienta completamente satisfecho. Merchan & Vera (2022) mencionan en su artículo la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, que la presencia de las necesidades básicas (fisiológicas) es un factor importante para comprender el comportamiento humano y una vez cumplidas pueden ser atendidas las necesidades de niveles superiores (sociales, emocionales, entre otras). Aunque, el salario remunerado puede proporcionar estabilidad financiera, no siempre llena las necesidades emocionales y sociales de un individuo.

También la teoría de la motivación de Herzberg sostiene que el humano necesita buscar satisfacer dos tipos de necesidades, una de ellas son los “motivadores” en donde se incluyen el desarrollo personal, el reconocimiento y la oportunidad de crecimiento. Cabe aclarar que los factores que motivan a los empleados son diferentes a los factores que los satisfacen (Cieza, 2022).

Por tal motivo, surge el salario emocional con la finalidad de indagar el desempeño laboral a través de la exigencia emocional, en las necesidades emocionales de los colaboradores y lograr así cumplir con lo establecido por el patrón.

Redactado lo anterior podemos decir que el salario emocional busca hacer sentir al trabajador valioso e importante, reconoce al factor humano como parte primordial para el éxito o el fracaso en las organizaciones tanto públicas como privadas.

Por otra parte, el salario emocional si es considerado en la Norma Oficial Mexicana NOM-035- STPS-2018 sin embargo, no de una forma explícita, la NOM 035 trabaja los factores de riesgos psicosocial e implican una serie de necesidades emocionales de los empleados las cuales deben ser consideradas para evitar la rotación de personal.

Teniendo en cuenta esta afirmación la norma oficial mexicana NOM-035 - STPS-2018 se enfoca en los factores de riesgos psicosocial en el trabajo, identificación, análisis y prevención. Aunque no define explícitamente el salario emocional, se aborda la importancia de considerar los aspectos emocionales y psicosociales en el lugar de trabajo.

En este sentido, la NORMA establece la obligación de los empleadores de identificar y analizar los factores de riesgos psicosocial en el área laboral, incluyendo aquellas relacionadas con el estrés, la ansiedad y la depresión. También se establece en medidas para prevenir y controlar estos riesgos, como la implementación de programas de bienestar y salud mental.

Revisión de la Literatura

En cuanto al salario emocional, se puede inferir que la NORMA busca promover un entorno laboral que considere las necesidades emocionales y psicosociales de los trabajadores, lo que podría incluir la implementación de políticas y prácticas que fomenten el bienestar y la satisfacción laboral. También el salario emocional, es una compensación laboral más allá del ámbito económico, por lo que ha tomado una gran relevancia con el transcurso del tiempo de las organizaciones, logrando consolidarse como una estrategia para la administración del talento humano al interior de los lugares de trabajo para intentar disminuir la rotación de personal, mejorar la productividad y permanencia laboral.

Por consiguiente, hablando específicamente de la perspectiva que tienen las mujeres en cuanto al salario emocional en las organizaciones, hoy en día es importante comprender que el salario emocional, es un complemento al salario con remuneración económica respecto en el rol que juegan las mujeres en las organizaciones y además que actualmente es de vital importancia por el éxito y la diversidad de las empresas.

Por lo tanto, gracias a las personas, a su esfuerzo y al desempeño diario, las organizaciones consiguen cada una de sus metas y objetivos, haciendo a estas más competitivas. El salario emocional, es una compensación laboral más allá del ámbito económico, por lo que ha tomado gran relevancia al paso del tiempo en las organizaciones, logrando consolidarse como una estrategia para la administración del talento humano al interior de las organizaciones para mejorar la rotación del personal, productividad y permanencia laboral.

Según el informe del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2020, 19 millones de mujeres forman parte de la fuerza laboral, de las cuales 13 millones son madres y se dedican además a actividades de cuidado sin remuneración económica. De ahí la importancia que representa un salario emocional estable sin descuidar las prestaciones de ley que les otorga el salario remunerado.

Es de esta forma, que Dnika et al. (2019), informa que las empresas con líderes femeninas reportan colaboradores 35% más felices, 31% más creativos y 40% más reconocidos, explorando de esta forma la gran diversidad que representa la inclusión laboral de las mujeres en la fuerza de trabajo actual. Además, las organizaciones con consejos directivos diversos,

que incluyen en sus actividades importantes mujeres, obtienen un retorno de inversión de hasta 10.1%, mientras que aquellas sin diversidad sólo alcanzan un 7% (Field et al., 2023).

La participación de la mujer en el área laboral en el estado de Coahuila, más específicamente en la zona conurbada de Saltillo, Ramos Arizpe y Arteaga, es un tema de estudio que han investigado diferentes autores.

Según Guerrero (2014), la participación de la mujer en el ámbito laboral ha aumentado en Saltillo, Coahuila en los últimos años, a pesar de que todavía existen desigualdades en cuanto a oportunidades y condiciones laborales. En los últimos cinco años, la participación de la mujer en las organizaciones ha sido un tema de interés en el gobierno estatal. A pesar de que ha habido avances, como la creación de centros de justicia para las mujeres y la incorporación de módulos de atención en municipios, aún existen desafíos para garantizar la igualdad.

En cuanto a la brecha laboral que aún existe en México, aún se tienen cifras significativas en comparación con los hombres. Según el Banco Mundial, en 2019 la participación laboral de las mujeres en México fue de solo 45%, en comparación con 77% para los hombres (Grupo Banco Mundial, 2021), al respecto en Coahuila, se han implementado programas para promover la igualdad de género y la participación de la mujer en el ámbito laboral, como lo es el Programa Estatal de Igualdad de Género 2011-2017 (Gobierno de Coahuila de Zaragoza, 2017).

La percepción del salario emocional en las mujeres en el área laboral en Coahuila hace referencia a la valoración que las mujeres tienen sobre los beneficios no monetarios que reciben de su trabajo, como lo pueden ser el reconocimiento, respeto, autonomía, equilibrio entre la vida laboral y personal, entre otros.

Según López-Rincón et al., (2019) encontró que las mujeres consideran que el reconocimiento y el respeto en el trabajo son fundamentales para su bienestar emocional y laboral. Sáenz et al., (2020), describe que las mujeres en el estado perciben que el equilibrio entre la vida laboral y personal es crucial para su satisfacción laboral y que las empresas que ofrecen beneficios como la flexibilidad tienen una mayor retención del talento femenino.

Es importante destacar que la percepción del salario emocional puede variar según la edad, nivel educativo, sector laboral, entre otros factores. Sin embargo, por todo lo anterior mencionado, la presente investigación tiene como objetivo analizar la percepción del salario emocional de las mujeres en las organizaciones y la relación con la productividad y permanencia laboral.

El salario emocional se refiere a los beneficios no monetarios que las empresas ofrecen a sus empleados, más allá de su remuneración económica. Entre los componentes importantes del salario emocional se encuentran la flexibilidad laboral, oportunidades de desarrollo profesional, trabajo remoto, y acceso a espacios que fomentan el equilibrio entre la vida laboral y personal. Para comprender como se construye el salario emocional, es esencial integrar teorías de administración, gestión moderna y desarrollo del talento humano (Gil, V. et al., 2019).

La importancia del salario emocional ha aumentado significativamente en la actualidad, ya que satisface las necesidades individuales, familiares y laborales, mejorando así la calidad de vida y promoviendo el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Hurtado & Taquez, 2021). Esta tendencia se debe en parte a la perspectiva de vida de las generaciones más jóvenes, quienes priorizan la conciliación entre el trabajo y la familia sobre la remuneración económica. Como resultado, el salario emocional se ha convertido en un elemento fundamental para fomentar la lealtad de los empleados en el ámbito empresarial.

Elsahoryi et al., (2022); y Marshall et al., (2021) mencionan que el salario emocional implica un costo relativamente bajo para las empresas, pero ofrece un beneficio sustancial para los empleados en las organizaciones. Las generaciones más jóvenes no priorizan exclusivamente el aspecto laboral, sino que buscan un equilibrio entre su vida personal y profesional. De hecho, valoran tener una vida personal plena y autónoma, más allá de su trabajo.

Según Flores y Urbina (2019), el salario emocional juega un papel crucial en la mejora de la satisfacción laboral, lo que a su vez reduce la tasa de rotación de personal y aumenta la productividad. Además, el salario emocional es un factor clave en la retención de talento, ya que los empleados que se sienten valorados y conectados con la organización tienden a identificarse con ella y permanecer en la empresa.

Metodología

La presente investigación surgió con la cuestión de analizar la percepción del salario emocional de las mujeres en las organizaciones y la relación que tiene con la productividad y permanencia laboral.

Es un análisis de tipo descriptivo correlacional bivariado porque trabaja únicamente con los ítems del instrumento que tienen una relación entre sí fuerte, descartando así todos aquellos reactivos con un valor deficiente (Tabla 1); posibilitando así, conocer las situaciones que predominan a través del reconocimiento de las actividades diarias laborales. Su meta es la identificación de las relaciones que existen entre los diferentes cambios que se presentan en la parte laboral.

Figura 42.1*Correlación entre género y cada ítem.*

		Genero	P3	P5	P7	P8	P9	P10	P12	P13	P15	P16	P17	P21	P22	P23
Género	Correlación de Pearson	1	-.013	.023	-.002	.017	-.011	-.012	.025	.031	-.036	-.018	.030	.007	-.015	.001
	Sig. (bilateral)		.801	.657	.975	.741	.835	.810	.633	.544	.491	.722	.564	.895	.773	.989
	N	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 42.1 muestra la correlación bivariada que se obtuvo relacionando la variable género como variable independiente y cada uno de los ítems fuertes del instrumento como variables dependientes, descartando aquellas con un valor menor a 0.5 y tomando las mayores a 0.5 (utilizando la sig. (bilateral)), una vez obtenidas las preguntas fuertes se unificaron por factores para lograr explicar los resultados:

- Factor – Flexibilidad (color azul – P3, P9, P15)
- Factor – Ambiente laboral (color amarillo – P5, P7, P12, P17)
- Factor – Desarrollo personal (color verde – P8, P10, P13, P16)
- Factor – Productividad (color rojo – P21, P23)
- Factor – Permanencia (sin color – P22)

Teniendo esto en cuenta se realizaron tablas cruzadas (Figuras 42.3 a 42.7), usando género por cada factor; para poder determinar los valores de débil, intermedio y sólido de cada factor.

La hipótesis que se plantea es “la percepción del salario emocional de las mujeres en las organizaciones impacta en la productividad y permanencia laboral”.

Para lograr comprobar la hipótesis anterior, se aplicó un instrumento de investigación de 25 reactivos adaptado del cuestionario “Diseño y validación del instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19” (Salvador Moreno et al., 2021) y además se le agregaron 7 preguntas enfocadas a la permanencia y productividad de los empleados (Europeo, 2017) y (Musso y Salgado, 2012) respectivamente, en una escala de Likert con cinco matices con las leyendas siempre, casi siempre, muy frecuente, algunas veces, casi nunca y nunca.

El instrumento trabajo cinco factores principalmente, el ambiente laboral, el desarrollo profesional, la flexibilidad, la productividad y la permanencia, se respondió en formato digital y presencial en cada uno de los participantes.

Durante los meses de mayo a julio del presente año, se aplicó el instrumento anterior descrito a 374 participantes seleccionados de forma aleatoria que tuvieran las características que estuvieran trabajando en alguna organización y laboraran en los municipios de Saltillo, Ramos Arizpe y Arteaga del estado de Coahuila, México, a lo cual se le conoce como “zona Conurbada”.

Los datos recolectados se analizaron con el software IBM SPSS.

Con esta investigación se busca proporcionar información acerca del salario emocional, la productividad y permanencia en los trabajadores de las diferentes organizaciones de la zona conurbada, desde una perspectiva de género, pero enfocándose principalmente en la perspectiva de las mujeres en las organizaciones.

Resultados

Al iniciar el análisis de resultados se aplicó un análisis de fiabilidad (a través del Alfa de Cronbach), en el cual se obtuvo una consistencia interna excelente (Figura 42.2) entre los elementos del instrumento con un valor de 0.943.

Figura 42.2

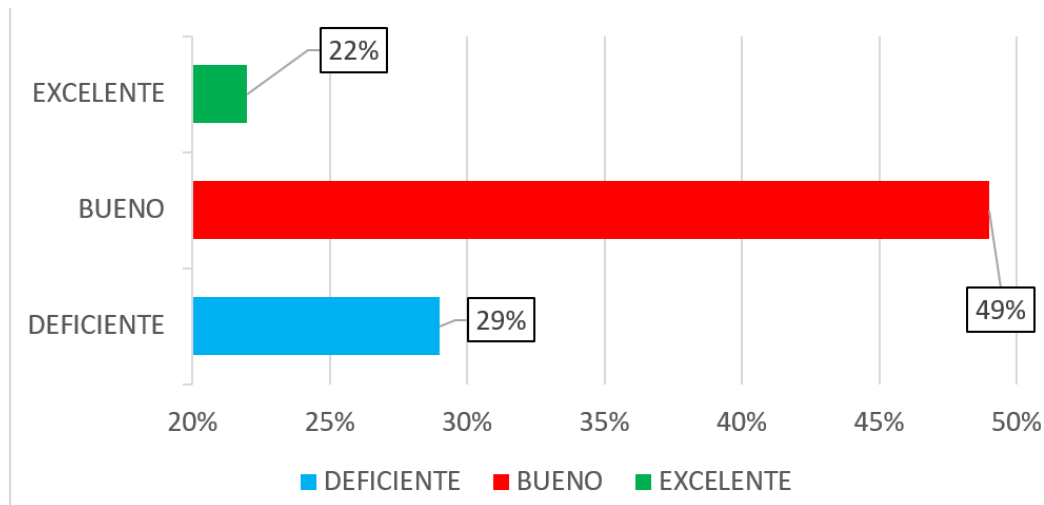
Análisis de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.943	25

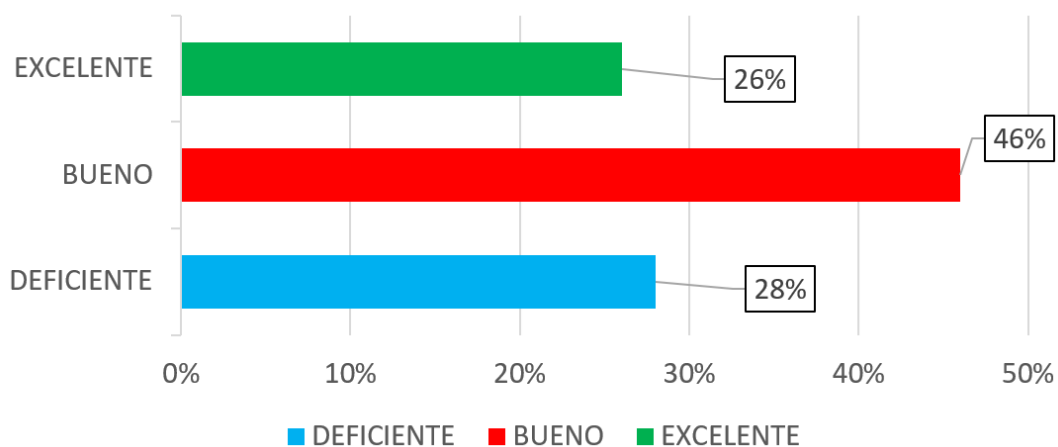
Fuente: Elaboración propia.

Para comprender mejor el comportamiento de las mujeres en esta investigación, fue necesario analizar cada uno de los factores antes mencionados.

En lo que respecta al Factor “Ambiente Laboral”, la percepción en general de las participantes va de buena a excelente con un 71% (Figura 42.3), en este factor intervino la apreciación acerca de la amistad entre compañeros en el trabajo, el apoyo por parte de la organización para algún problema o enfermedad personal, esto les hace sentirse alegres de pertenecer a la empresa y toman con agrado la idea de ir a su trabajo para reunirse con sus compañeros.

Figura 42.3*Ambiente laboral**Fuente: Elaboración propia.*

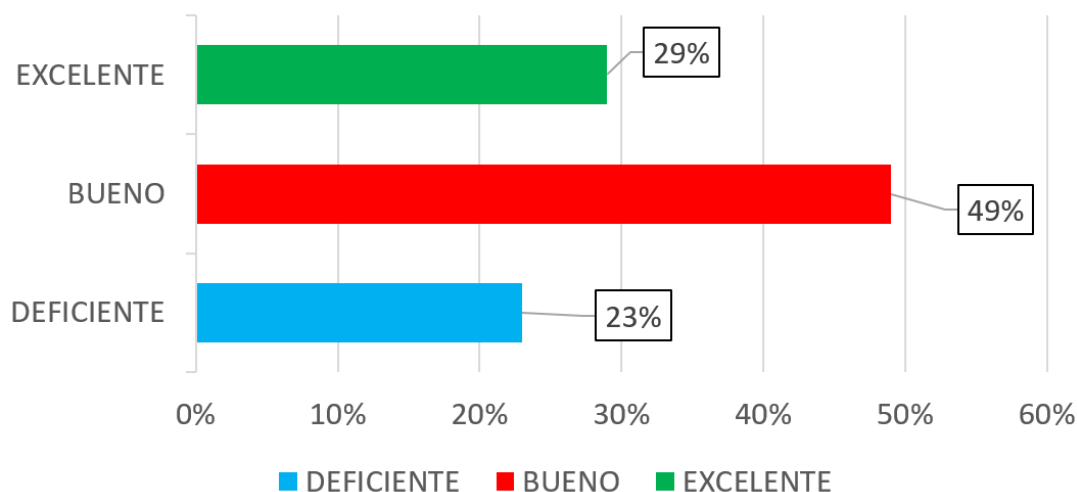
Para el Factor “Desarrollo Profesional”, el 72% (Figura 42.4) apreciaron que existen oportunidades de un ascenso por méritos, que sus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidas por sus supervisores, manifestaron a su vez que reconocen y se les felicita cuando cumplen alguna tarea especial asignada debido a que fueron tomadas en cuenta para un proyecto objetivo de la empresa en particular.

Figura 42.4*Desarrollo profesional**Fuente: Elaboración propia.*

En el tercer factor “Flexibilidad” (Figura 42.5), las apreciaciones de las participantes son referentes en cuanto a la facilidad al momento de pedir permisos para trámites bancarios, legales o de índole personal; también la de recibir la oportunidad de alimentarse durante la jornada de trabajo, así como tolerancia en horarios en caso de necesitar apoyo por una emergencia o por seguir estudiando. En este factor el 78% de las participantes percibe de excelente a bueno la flexibilidad laboral.

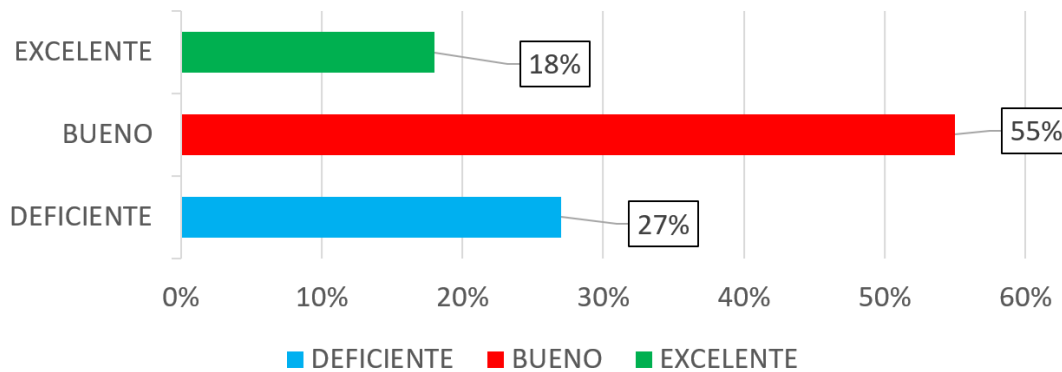
Figura 42.5

Flexibilidad

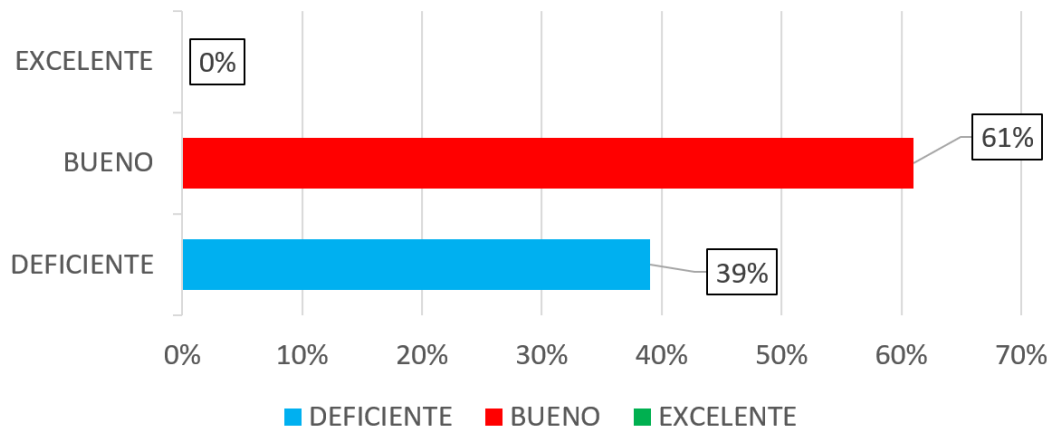


Fuente: Elaboración propia.

Relacionado con los tres factores anteriores, se tiene el factor productividad (Figura 42.6), con ayuda de esta variable, es posible conocer la percepción de las mujeres en cuanto a su eficiencia laboral en las diferentes organizaciones. En este aspecto, fue posible entender que el 73% de las colaboradoras trabajan gran parte del día en las tareas que les llevan directamente al resultado, así como cuidan las interrupciones en algunas horas clave de su día laboral para evitar disminuir su productividad.

Figura 42.6*Productividad**Fuente: Elaboración propia.*

Y para terminar con los resultados relevantes, se tiene el factor permanencia (Figura 42.7), en el cual el 61% de las participantes consideran que el trabajo que realizan es “bueno” para ellas.

Figura 42.7*Permanencia**Fuente: Elaboración propia.*

Discusión

El salario emocional se refiere a los beneficios no monetarios que las empleadas reciben en sus trabajos, así como el reconocimiento, respeto y flexibilidad laboral.

Gallup (2020), encontró que las mujeres que reciben un salario emocional alto tienen una mayor satisfacción laboral y son más propensas a recomendar su empresa a otras per-

sonas. De la misma forma, Harvard Business Review (2019) señaló que las mujeres valoran la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal que los hombres, lo que puede ser un aspecto positivo del salario emocional. Aunque también es importante considerar que, las mujeres pueden sentirse presionadas para trabajar más horas y sacrificar su vida personal para demostrar su compromiso con la empresa, lo que puede ser un aspecto negativo del salario emocional (Forbes, 2019).

Por consiguiente, en este estudio, se logró corroborar que con un salario emocional equilibrado y estable, se es posible que las trabajadoras logren un mayor impacto tanto financiero, de liderazgo y colaborativo, que esto a su vez impacte de forma positiva logrando que las organizaciones sean más competitivas.

Conclusiones

Por todo lo anterior analizado y discutido, se concluye que un salario emocional adecuado para las mujeres en las organizaciones es importante para:

Elevar la competitividad al ofrecer un salario emocional adecuado, las organizaciones pueden lograr atraer y retener talento femenino, lo cual puede llevar a una mayor innovación y productividad.

En lo que respecta a permanencia y productividad, un salario emocional puede mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal, lo que a su vez puede aumentar la eficiencia.

Al estudiar el impacto del salario emocional en otras líneas de generación del conocimiento como lo es la rotación de personal, será posible identificar patrones y tendencias que permitan desarrollar estrategias efectivas para mejorar la retención del talento femenino.

También, un salario emocional adecuado, puede contribuir a crear un clima laboral positivo, donde las mujeres se sientan valoradas y respetadas, lo que puede llevar a una mayor colaboración e innovación.

Así mismo, el impacto en la sociedad, al ofrecer un salario emocional adecuado, las organizaciones pueden contribuir a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, lo que puede tener una gran relevancia positiva en la sociedad.

Algunas variables que se podrían estudiar para ampliar estas ideas y derivado de esta investigación son el impacto del salario emocional en la rotación del personal y la percepción del salario emocional en diferentes industrias y sectores, así como el bienestar emocional.

Referencias

- Cieza, E. (2022). Plan de motivación según la teoría de Herzberg para el desempeño laboral de docentes Universidad Nacional Autónoma de Chota Cajamarca (Doctor). Universidad César Vallejo.
- Dnika, J., Shaffer, E., & Thorpe-Moscon, J. (2019, 21 noviembre). Getting real about inclusive leadership (Report). Catalyst. <https://www.catalyst.org/research/inclusive-leadership-report/>
- Elsahoryi, I., et al (2022). El impacto del salario emocional en la satisfacción laboral. *Revista de Psicología del Trabajo*, 28(1), 1-12.
- Europeo, F. (2017). Test básico para medir nuestra productividad y eficiencia personal. Navarra: Foro Europeo Escuela de Negocios.
- Field, E., Krivkovich, A., Kügele, S., Robinson, N., & Yee, L. (2023, 5 octubre). Mujeres en el lugar de trabajo 2023. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/mujeres-en-el-lugar-de-trabajo-2023/es>
- Flores, J., & Urbina, M. (2019). El salario emocional y su impacto en la satisfacción laboral. *Revista de Administración y Finanzas*, 12(2), 123-135.
- Forbes. (2019). The Emotional Labor Gap <https://www.forbes.com/sites/rachelcarrell/2019/08/15/lets-share-womens-mental-load/>
- Gallup. (2020). Women in America: Work and Life Well-Lived. Recuperado de <https://www.gallup.com/analytics/284455/women-america-work-life-w>
- Gil, V., Betancur, J., Quintero, L., Puerta, I., Quintero, C., y Ruíz, J. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42).
- Gobierno de Coahuila de Zaragoza (2017). Programa Estatal de Igualdad de Género 2011-2017. Coahuila de Zaragoza, México: Secretaría de las Mujeres.
- Grupo Banco Mundial. (2021). La Participación Laboral de la Mujer en México (154818). <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/la-participacion-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral-en-mexico>
- Guerrero, L. (2014). Mujeres emprendedoras: similitudes y diferencias entre las ciudades de Torreón y Saltillo, Coahuila.
- Hurtado, J., & Taquez, M. (2021). El salario emocional como factor clave en la retención de talento. *Revista de Administración y Finanzas*, 15(2), 123-135.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Mujeres y hombres en México 2020. INEGI.
- López-Rincón, F. J., Morales-Jinez, A., Ugarte-Esquivel, A., Rodríguez-Mejía, L. E., Hernández-Torres, J. L., & Sauza-Niño, L. C. (2019). Comparación de la percepción de calidad de vida relacionada con la salud en hombres y mujeres adultos mayores. *Enfermería global*, 18(54), 410-425.

- Marshall, G., et al. (2021). La importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal en las generaciones más jóvenes. *Revista de Administración de Empresas*, 61(3), 256-271.
- Merchan, A. M., & Vera, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generenado Productividad Institucional*, 10(2), 1390-9789. Recuperado 16 de diciembre de 2024, de <https://doi.org/10.34070>
- Musso, M., & Salgado, J. (2012). Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país. IV congreso internacional de investigación y práctica profesional en Psicología XIX Jornadas de investigación VIII Encuentro de investigadores en psicología de MERCOSUR, 33-35. <https://www.academica.org/000-072/397>
- Sáenz Vela, H. M., & Vera López, J. I. (2020). Agendas legislativas y los 'women's issues' en la LXI Legislatura de Coahuila.
- Salvador Moreno, J. E., Torrens Pérez, M. E., Vega Falcón, V., & Noroña Salcedo, D. R. (2021). DISEÑO Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO PARA LA INSERCIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL ANTE EL COVID 19. *Retos Revistade Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

