



REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 2, Número 4
Octubre-Diciembre 2025

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 2, Número 4
octubre-diciembre 2025

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 2, Núm. 4, octubre-diciembre 2025, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 octubre 2025.



Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 2, Número 4, 2025, octubre-diciembre

DOI: <https://doi.org/10.71112/6mzfje61>

**MODELO METODOLÓGICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EN EL
SALARIO EMOCIONAL: APLICACIÓN DEL MODELO PROV-VAL**

**METHODOLOGICAL MODEL FOR IDENTIFYING GAPS IN EMOTIONAL SALARY:
PROV-VAL MODEL**

Jesús Adriana Marrufo Calderón

Neín Farrera Vázquez

México

Modelo metodológico para la identificación de brechas en el salario emocional: aplicación del MODELO PROV-VAL

Methodological model for identifying gaps in emotional salary: PROV-VAL MODEL

Jesús Adriana Marrufo Calderón¹

jesus.mc@cdconstitucion.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0002-6904-1612>

Universidad del País Innova

México

Neín Farrera Vázquez

neinfarrera@uninnova.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2455-5572>

Universidad del País Innova

México

RESUMEN

En el presente artículo se diseña y propone el modelo PROV-VAL como metodología para evaluar el salario emocional, combinando la percepción de lo que el colaborador considera que la organización provee (PROV) con la valoración que asigna a cada elemento (VAL). La investigación surge ante la necesidad de herramientas que identifiquen de manera sistemática las discrepancias entre lo percibido y lo valorado por los colaboradores, dado que estas brechas pueden afectar la motivación y el desempeño. El estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, se aplicó en los sectores turístico y educativo de nivel superior en Ciudad Constitución, Baja California Sur, México. Se evaluaron dimensiones esenciales del salario emocional, como relaciones interpersonales, clima laboral, sentido de pertenencia, desarrollo profesional y comunicación. El instrumento fue validado por expertos y su confiabilidad se confirmó con Alfa de Cronbach entre 0.868 y 0.962. Los resultados evidencian

¹ Correspondencia: jesus.mc@cdconstitucion.tecnm.mx

brechas entre percepción y valoración, ofreciendo una herramienta para orientar estrategias de gestión del talento humano.

Palabras clave: salario emocional; modelo prov-val; bienestar laboral; gestión del talento humano; calidad de vida laboral

ABSTRACT

In this article, the PROV-VAL model is designed and proposed as a methodology to evaluate emotional salary, combining the employee's perception of what the organization provides (PROV) with the value assigned to each element (VAL). The study addresses the need for tools that systematically identify discrepancies between perceived and valued aspects by employees, as these gaps can affect motivation and performance. The research, quantitative and non-experimental in design, was conducted in the tourism and higher education sectors in Ciudad Constitución, Baja California Sur, Mexico. Key dimensions of emotional compensation were evaluated, including interpersonal relationships, work climate, sense of belonging, professional development, and communication. The instrument was validated by experts, and reliability was confirmed with Cronbach's Alpha coefficients ranging from 0.868 to 0.962. Results reveal gaps between perception and valuation, providing a useful tool to guide human talent management strategies and enhance workplace well-being.

Keywords: emotional compensation; prov-val model; workplace well-being; human talent management; quality of work life

Recibido: 13 de noviembre 2025 | Aceptado: 27 de noviembre 2025 | Publicado: 28 de noviembre 2025

INTRODUCCIÓN

El bienestar emocional y el compromiso laboral son fundamentales para el desarrollo sostenible y eficiente de las organizaciones, ya que los recursos humanos representan el pilar esencial del servicio y de la productividad organizacional. En este contexto, el salario emocional se presenta como una estrategia complementaria al salario tradicional, ofreciendo beneficios intangibles como el reconocimiento, el sentido de pertenencia, la conciliación entre la vida personal y laboral, y las oportunidades de desarrollo profesional. Se considera un componente estratégico que mejora la calidad de vida laboral y fortalece el vínculo afectivo entre el empleado y la organización (Montalvo Poveda, 2018).

Diversos estudios destacan que los beneficios del salario emocional contribuyen a mejorar la motivación, el bienestar psicológico y el compromiso afectivo de los empleados (Cordero-Guzmán et al., 2022). Además, se ha identificado que la implementación de incentivos emocionales, como la flexibilidad, el reconocimiento y la autonomía, no solo impacta positivamente en el bienestar del empleado, sino que también favorece la retención del talento y la competitividad de las organizaciones (Grijalva, 2017; Hidalgo, 2022; Polindara, 2020; Lévy-Leboyer, 2016). La búsqueda de entornos laborales más satisfactorios y humanos evidencia la creciente importancia de estos beneficios intangibles, que se han convertido en factores decisivos para la permanencia y desempeño del personal.

El salario emocional se define como la compensación no económica que reciben los empleados por su trabajo, convirtiéndose en un pilar esencial para fortalecer tanto el crecimiento profesional como el compromiso emocional de los colaboradores dentro de las organizaciones (Rubio et al., 2020). Este tipo de compensación se enfoca principalmente en el bienestar integral y emocional del trabajador, siendo crucial para la retención del talento. Según Avilés-Peralta (2024), el salario emocional va más allá de la compensación monetaria tradicional, centrándose en satisfacer las necesidades emocionales y psicológicas de los

empleados, y se relaciona directamente con la satisfacción, retención y compromiso laboral. Estudios muestran que más del 70 % de los trabajadores prefieren recibir mejoras relacionadas con este tipo de beneficios, como formación profesional, mayor conciliación familiar o la posibilidad de un ascenso, por encima de un simple aumento salarial (Espinosa et al., 2018).

El sistema organizacional es un entramado complejo de relaciones de reciprocidad, donde las contribuciones de los colaboradores deben ser reconocidas y retribuidas adecuadamente (Chiavenato, 2011). En este contexto, la compensación es determinante. Según la Real Academia Española (2022), compensar implica “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño”. En el ámbito organizacional, el término compensación se utiliza para referirse a la retribución que reciben los empleados, tanto en forma económica como no económica (Varela, 2013). Chiavenato (2009) señala que las recompensas monetarias incluyen salarios y bonos, siendo el dinero un motivador importante, pero enfatiza que las recompensas no monetarias, como el reconocimiento, la autoestima y la seguridad laboral, son esenciales para mejorar el desempeño y compromiso.

Los beneficios del salario emocional incluyen la mejora en la calidad de vida laboral (Espinoza y Toscano, 2020), la disminución de la rotación, el reconocimiento de logros y la satisfacción de necesidades personales, además de favorecer un entorno laboral cómodo y seguro que fomenta la productividad (Intriago, 2023). Por ello, la gestión del talento humano debe integrar la compensación emocional como una pieza clave para garantizar la permanencia de los empleados (Chiavenato, 2017), su compromiso (Boada, 2019), la motivación (Sáez, 2022) y la satisfacción de sus necesidades emocionales y psicológicas (Mitchell y Pattison, 2010).

El salario emocional influye directamente en la satisfacción y permanencia laboral, al fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados (Leal, 2021). Factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y un ambiente positivo elevan la

motivación y el bienestar (Alegre et al., 2016). Asimismo, cuando los trabajadores se sienten valorados y apoyados, su satisfacción y productividad aumentan significativamente (Deci & Ryan, 2000).

Sin embargo, a pesar de los avances teóricos y empíricos en torno al salario emocional, diversas investigaciones han señalado la ausencia de instrumentos metodológicos integrales que permitan identificar y medir las brechas existentes entre las percepciones y expectativas de los trabajadores respecto a las dimensiones del salario emocional. Por lo anterior, surge la necesidad de diseñar y proponer un modelo metodológico que contribuya a subsanar dicha limitación, ofreciendo un procedimiento estructurado para evaluar el salario emocional.

Para aplicar efectivamente el salario emocional, es necesario comprender sus dimensiones principales, que estructuran la experiencia del trabajador en distintos ámbitos y afectan directamente su motivación y desempeño. Las investigaciones de María, Arce Cuero y Benavides López (2019), Guerra Sáenz y Sosa Páez (2015), Quintero y Betancur (2018) y Cordero et al. (2022), basado en González (2017) abordan el salario emocional desde distintas perspectivas, considerando variables que, aunque difieren entre sí, aportan elementos clave para comprender los factores que influyen en la satisfacción y el bienestar laboral. Dichos aportes permitieron identificar las dimensiones más pertinentes para el contexto del presente estudio.

En este sentido, las dimensiones analizadas mediante el modelo PROV-VAL (con brecha calculada como $PROV - VAL$, donde los valores negativos indican los aspectos que la empresa debe mejorar) son: relaciones interpersonales, reconocimiento y clima laboral, sentido de pertenencia y equilibrio vida personal-profesional, desarrollo y oportunidades de crecimiento, y comunicación y empatía. Estas dimensiones permiten evaluar de manera integral la percepción del salario emocional y detectar las brechas entre lo que los trabajadores valoran y lo que efectivamente reciben, ofreciendo un punto de comparación con los enfoques propuestos por

María, Arce Cuero y Benavides López (2019), Guerra Sáenz y Sosa Páez (2015), Quintero y Betancur (2018) y Cordero et al. (2022), basado en González (2017) sobre los factores que inciden en el bienestar laboral.

Este vacío metodológico se vuelve aún más relevante en contextos locales como el de Baja California Sur, y particularmente en Ciudad Constitución, donde se observa una problemática común en el sector turístico y en el sector educativo de nivel superior: bajos niveles de satisfacción laboral y, además, en el sector turístico, altos índices de rotación de personal.

En el sector turístico, esta situación se vincula principalmente a las condiciones de trabajo estacionales, la presión de la demanda en temporadas altas y la falta de programas sólidos de desarrollo profesional, lo que genera desgaste emocional y disminuye el compromiso organizacional.

De manera similar, en el sector educativo de nivel superior se identifican problemáticas relacionadas con la sobrecarga laboral, la limitada conciliación entre vida personal y profesional, y la falta de reconocimiento institucional. Estos factores afectan el bienestar de los docentes, provocando una disminución en la motivación, el sentido de pertenencia y, en consecuencia, en la calidad del servicio educativo ofrecido.

En este escenario, el modelo PROV-VAL surge como una propuesta metodológica aplicable y replicable en distintos sectores, habiéndose probado ya en los sectores turístico y educativo de nivel superior de Ciudad Constitución. Su implementación ha permitido evidenciar las brechas entre las expectativas de los trabajadores y los beneficios intangibles realmente percibidos, lo que confirma la pertinencia de este enfoque para diseñar estrategias de mejora que fortalezcan tanto el bienestar como el compromiso laboral. De esta manera, el modelo no solo se presenta como una herramienta diagnóstica, sino como un recurso que puede ser

utilizado por diversas organizaciones para impulsar prácticas sostenibles de gestión del talento humano.

En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo diseñar y evaluar el Modelo metodológico para la identificación de brechas en el salario emocional como factor de bienestar y compromiso laboral (Modelo PROV-VAL), aplicado en los sectores turístico y educativo de nivel superior en Ciudad Constitución, Baja California Sur. Su implementación ha demostrado su utilidad para identificar discrepancias en la percepción del salario emocional.

El análisis de dichas brechas permite a las organizaciones diseñar estrategias orientadas a mejorar la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados, fortaleciendo la cultura organizacional y promoviendo entornos de trabajo sostenibles y emocionalmente saludables.

METODOLOGÍA

El presente estudio diseña, propone y evalúa el Modelo metodológico PROV-VAL para la identificación de brechas en el salario emocional. La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando un cuestionario estructurado diseñado para obtener de manera integral la percepción de los trabajadores sobre el salario emocional y su relación con el bienestar y el compromiso laboral.

El estudio se fundamenta en las dimensiones del salario emocional identificadas en investigaciones previas de María, Arce Cuero y Benavides López (2019) y Guerra Sáenz y Sosa Páez (2015), quienes abordan distintos factores asociados al bienestar y la satisfacción laboral, tales como el desarrollo profesional, el balance vida-trabajo, el ambiente laboral y el reconocimiento.

Autores como Quintero y Betancur (2018) señalan que todo modelo de salario emocional debe considerar dimensiones estratégicas, motivacionales, humanas y de creación de valor. Basándose en este marco conceptual, algunas investigaciones, como la de Cordero et al.

(2022), basado en González (2017), identifican dimensiones clásicas del salario emocional: oportunidades de desarrollo, balance de vida, bienestar psicológico, entorno laboral y cultura laboral, que sirven como referencia teórica para el presente estudio.

A partir de este análisis, el modelo PROV-VAL diseña y evalúa cinco dimensiones adaptadas al contexto del presente estudio: relaciones interpersonales, reconocimiento y clima laboral, sentido de pertenencia y equilibrio vida personal-profesional, desarrollo y oportunidades de crecimiento, y comunicación y empatía, permitiendo medir de manera integral la percepción del salario emocional y detectar brechas entre lo que los empleados valoran y lo que efectivamente reciben.

El instrumento fue aplicado inicialmente en dos sectores económicos de Ciudad Constitución, B.C. Sur, México: en el sector turístico, específicamente en establecimientos de alojamiento y hospedaje temporal, y en el sector educativo, en instituciones de nivel superior. Para los fines del presente estudio, se presenta y analiza únicamente la información correspondiente al sector educativo de nivel superior. La muestra estuvo conformada por 120 participantes de 170 docentes, seleccionados mediante muestreo por conveniencia, lo que permitió obtener información representativa del contexto local. Se eligió esta muestra para observar tendencias en el grupo, reconociendo que los hallazgos no son generalizables.

Diseño del instrumento.

El instrumento consistió en una encuesta estructurada de 41 preguntas, organizadas en siete secciones. Las cinco primeras evalúan las dimensiones del salario emocional: 1) relaciones interpersonales, 2) reconocimiento y clima laboral, 3) sentido de pertenencia y equilibrio vida personal-profesional, 4) desarrollo y oportunidades de crecimiento, y 5) comunicación y empatía. La sexta sección mide las brechas PROV-VAL, comparando la importancia asignada por los participantes a cada elemento (VAL, Valoración) con la

percepción de su presencia efectiva en el entorno laboral (PROV, Provisión). La séptima sección evalúa la valoración general del bienestar y compromiso laboral.

Esta estructura permite identificar discrepancias entre expectativas y realidad, facilitando la detección de áreas de mejora y fortalezas dentro de la organización.

Sección 1: Relaciones interpersonales (P1-P5)

Sección 2: Reconocimiento y clima laboral (P6-P10)

Sección 3: Sentido de pertenencia y equilibrio vida personal-profesional (P11-P16)

Sección 4: Desarrollo y oportunidades de crecimiento (P17-P22)

Sección 5: Comunicación y empatía (P23-P27)

Sección 6: Elementos de las dimensiones del salario emocional percibidas (P28-P37)

Sección 7: Valoración general del bienestar y compromiso (P38-P41)

La Sección 6 está diseñada para medir de manera integral los cinco componentes o dimensiones del salario emocional considerados en el modelo PROV-VAL. Los ítems presentan un formato de doble entrada, permitiendo registrar simultáneamente la valoración individual de cada elemento (VAL) y su percepción de provisión en el entorno laboral (PROV). La comparación entre estas dos dimensiones permite calcular la brecha PROV-VAL (PROV – VAL), identificando discrepancias entre lo que los participantes consideran importante y lo que perciben efectivamente en su entorno laboral. Este análisis facilita la identificación de áreas de oportunidad y fortalezas dentro de la organización.

1. Evaluación del instrumento.

La evaluación de la metodología se centró en determinar la fiabilidad, validez y utilidad del instrumento diseñado para aplicar el modelo metodológico PROV-VAL, así como su capacidad para identificar de manera sistemática las brechas entre lo que los trabajadores valoran y lo que perciben recibir en su entorno laboral.

Para ello, se consideraron dos vías complementarias:

(a) el análisis de confiabilidad y consistencia interna de las dimensiones mediante Alfa de Cronbach, y

(b) la validación de la capacidad del modelo PROV-VAL para identificar brechas significativas entre las valoraciones de los trabajadores (VAL) y la provisión percibida en el entorno laboral (PROV), a través de juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia conceptual de los ítems asociados al modelo.

El instrumento se aplicó en dos sectores estratégicos de Ciudad Constitución, B.C. Sur, México: el sector educativo de nivel superior y el sector turístico, específicamente en establecimientos de alojamiento y hospedaje temporal. Esta aplicación permitió evidenciar la pertinencia y adaptabilidad del modelo PROV-VAL en distintos contextos organizacionales, proporcionando información sobre su validez metodológica y su utilidad práctica para la identificación de brechas en el salario emocional en entornos laborales con características diferenciadas.

2. Construcción del modelo.

El modelo metodológico PROV-VAL no se limita al instrumento, sino que incluye los elementos necesarios para su aplicación: selección de la muestra, criterios de homogeneidad del grupo de estudio y procedimiento de aplicación.

Los participantes deben seleccionarse de manera que el grupo sea homogéneo, lo que permite que las brechas identificadas reflejen diferencias reales entre valoración y provisión, y no variaciones por características heterogéneas de la muestra. La aplicación del instrumento se realiza de manera individual y presencial o virtual, dependiendo del contexto, registrando la valoración y provisión de cada elemento según el formato del cuestionario.

De este modo, la construcción del modelo metodológico permite que cualquier organización o investigador que aplique el PROV-VAL pueda replicar el procedimiento, lo que

facilita la medición consistente de las dimensiones y la identificación de brechas en el salario emocional.

Interpretación de la brecha PROV-VAL

Las brechas derivadas del modelo metodológico PROV-VAL permiten identificar las discrepancias entre lo que los trabajadores valoran (VAL) y lo que perciben recibir (PROV) en su entorno laboral.

Estas brechas se clasifican en tres niveles interpretativos:

Brecha negativa ($PROV - VAL < 0$; $VAL > PROV$): la provisión percibida es menor que la valoración, indicando un déficit en la atención a aspectos considerados prioritarios por los trabajadores.

Brecha positiva ($PROV - VAL > 0$; $VAL < PROV$): la provisión percibida es superior a la valoración, sugiriendo que esos aspectos no constituyen una prioridad inmediata dentro del entorno laboral.

Brechas del salario emocional PROV-VAL

1. Recolección de datos

Para evaluar el salario emocional, se aplicó un instrumento que considera cinco dimensiones principales: 1) Relaciones interpersonales, 2) reconocimiento y clima laboral, 3) Sentido de pertenencia y equilibrio vida personal–profesional, 4) Desarrollo y oportunidades de crecimiento y, 5) Comunicación y empatía.

Cada dimensión contiene varios elementos. Los participantes indicaron, de manera independiente, cuáles consideran más importantes en su lugar de trabajo y cuáles perciben que

la empresa actualmente les proporciona. Cada elemento fue evaluado como una variable dicotómica: 1 si fue seleccionado y 0 si no.

2. Cálculo del valor promedio (VAL) y percibido (PROV)

Para cada dimensión, se calcularon los siguientes valores:

$$VAL = \frac{\text{suma de los elementos considerados importantes seleccionados}}{\text{total de elementos de la dimensión}}$$

$$PROV = \frac{\text{suma de los elementos percibidos como proporcionados por la empresa}}{\text{total de elementos de la dimensión}}$$

Ambos valores se expresan como proporciones entre 0 y 1, reflejando la proporción promedio de elementos seleccionados por los encuestados. Por ejemplo, un VAL de 0.76 indica que, en promedio, los empleados seleccionaron el 76 % de los elementos de la dimensión como importantes.

3. Cálculo de la brecha.

La brecha se define como la diferencia entre lo que los empleados consideran importante y lo que perciben que la empresa les proporciona:

$$\text{Brecha} = PROV - VAL$$

A partir de estos datos, se calculó la brecha como $PROV - VAL$, de tal forma que: Una brecha negativa indica que la institución proporciona menos de lo que los empleados consideran importante, señalando áreas de mejora.

Una brecha positiva indica que la institución proporciona más de lo que los empleados consideran relevante, lo que puede interpretarse como un área de fortaleza.

RESULTADOS

Los siguientes hallazgos corresponden a la evaluación de la confiabilidad y validación del instrumento desarrollado para el modelo metodológico PROV-VAL. Se presentan la

consistencia interna de las dimensiones principales y de los grupos complementarios, con el fin de examinar la fiabilidad del instrumento y su capacidad para medir las dimensiones del salario emocional.

Consistencia interna por dimensión.

Se calculó el Alfa de Cronbach para cada una de las cinco dimensiones principales:

Tabla 1

Consistencia interna de las dimensiones mediante Alfa de Cronbach.

Dimensión	Ítems	N° de Ítems	Alfa de Cronbach (α)
Relaciones interpersonales	P1-P5	5	0.888
Reconocimiento y clima laboral	P6-P10	5	0.911
Sentido de pertenencia y equilibrio vida personal-profesional	P11-P16	6	0.868
Desarrollo y oportunidades de crecimiento	P17-P22	6	0.928
Comunicación y empatía	P23-P27	5	0.962

Fuente. Elaboración propia

Los coeficientes Alfa de Cronbach obtenidos para cada dimensión oscilan entre 0.868 y 0.962, lo que indica un alto nivel de consistencia interna de los ítems. Dado que los valores de Alfa se aproximan a 1, se puede inferir que los ítems dentro de cada dimensión presentan una correlación interna adecuada, respaldando la fiabilidad de la medición del salario emocional en el modelo PROV-VAL.

Consistencia interna en grupos complementarios.

Asimismo, se evaluó la fiabilidad de los grupos de ítems complementarios relacionados con la valoración general del bienestar y el compromiso laboral, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 2*Consistencia interna en grupos complementarios mediante Alfa de Cronbach.*

Grupo	Ítems	N° de Ítems	Alfa de Cronbach (α)
Valoración general de bienestar y compromiso	P38-P41	4	0.865

Fuente. Elaboración propia

El valor obtenido refleja fiabilidad, confirmando la solidez del instrumento y su capacidad para medir de manera consistente los constructos asociados al salario emocional.

Los resultados obtenidos indican la validez, consistencia y aplicabilidad del instrumento, así como la funcionalidad del modelo PROV-VAL como herramienta para la identificación de brechas en el salario emocional. El modelo metodológico PROV-VAL permite analizar sistemáticamente las discrepancias entre la valoración personal (VAL) y la provisión percibida (PROV) en distintos contextos laborales, proporcionando información relevante para la interpretación de los datos y el diseño de estrategias organizacionales fundamentadas.

Instrumento de investigación.

CUESTIONARIO. Instrumento de evaluación del salario emocional PROV-VAL El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar la percepción de los trabajadores sobre las dimensiones del salario emocional (relaciones interpersonales, reconocimiento y clima laboral, sentido de pertenencia y equilibrio vida personal–profesional, desarrollo y oportunidades de crecimiento, y comunicación y empatía), y determinar las brechas entre la provisión percibida (PROV) y la valoración (VAL) en su entorno laboral. Las respuestas serán completamente confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación académica-científica.					
Datos demográficos: Edad Género Nivel educativo Tiempo trabajando en la empresa En qué área labora					
Por favor, indique su nivel de satisfacción con cada uno de los elementos a continuación, utilizando la siguiente escala: 1 = Muy insatisfecho/a 2 = Insatisfecho/a 3 = Neutral 4 = Satisfecho/a 5 = Muy satisfecho/a					
	1 Muy satisfecho/a	2 Insatisfecho/a	3 Neutral	4 Satisfecho/a	5 Muy satisfecho/a
SECCIÓN 1. Relaciones interpersonales					
1. ¿Qué tan satisfecho/a está					

con el apoyo emocional que le brindan sus compañeros de trabajo?					
2. ¿Qué tan satisfecho/a está con el interés genuino que muestran la empresa y sus superiores por su bienestar emocional?					
3. ¿Qué tan satisfecho/a está con la posibilidad de expresar sus emociones y preocupaciones en el trabajo?					
4. ¿Qué tan satisfecho/a está con el apoyo recibido de compañeros y superiores para enfrentar desafíos laborales?					
5. ¿Qué tan satisfecho/a está con el ambiente laboral en relación a la colaboración y empatía entre los empleados?					
SECCIÓN 2: Reconocimiento y clima laboral					
6. ¿Qué tan satisfecho/a está con el reconocimiento y valoración que le brindan sus superiores por su trabajo?					
7. ¿Qué tan satisfecho/a está con el aprecio y reconocimiento que sus colegas muestran hacia					

sus logros y aportes?					
8. ¿Qué tan satisfecho/a está con los programas de reconocimiento y apreciación que ofrece la empresa?					
9. ¿Qué tan satisfecho/a se siente con el reconocimiento que recibe en su trabajo?					
10. ¿Qué tan satisfecho/a está con el efecto que el reconocimiento y la valoración de su trabajo tienen en su compromiso con la empresa?					
SECCIÓN 3: Sentido de pertenencia y equilibrio vida personal-profesional					
11. ¿Qué tan satisfecho/a está con su integración a la cultura y comunidad de la empresa?					
12. ¿Qué tan satisfecho/a está con el ambiente de trabajo en cuanto a fomentar un sentido de pertenencia entre empleados?					
13. ¿Qué tan satisfecho/a está con las actividades organizadas por la empresa para fortalecer la comunidad laboral?					

14. ¿Qué tan satisfecho/a está con cómo el sentido de pertenencia influye en su lealtad hacia la empresa?					
15. ¿Qué tan satisfecho/a está con los beneficios y políticas que la empresa ofrece para apoyar el equilibrio entre su vida laboral y personal?					
16. ¿Qué tan satisfecho/a está con su capacidad para conciliar adecuadamente su trabajo con su vida personal?					
SECCIÓN 4: Desarrollo y oportunidades de crecimiento					
17. ¿Qué tan satisfecho/a está con las oportunidades de desarrollo personal y profesional que recibe en la empresa?					
18. ¿Qué tan satisfecho/a está con el fomento al crecimiento profesional que ofrece la empresa?					
19. ¿Qué tan satisfecho/a está con la asignación de proyectos interesantes y desafiantes?					
20. ¿Qué tan satisfecho/a está con el interés					

que la empresa ha mostrado en su desarrollo profesional?					
21. ¿Qué tan satisfecho/a está con los programas de capacitación o mentoría que brinda la empresa?					
22. ¿Qué tan satisfecho/a está con el fomento al desarrollo de habilidades y talentos individuales dentro de la empresa?					
SECCIÓN 5: Comunicación y empatía					
23. ¿Qué tan satisfecho/a está con la retroalimentación constructiva que recibe sobre su desempeño de manera regular?					
24. ¿Qué tan satisfecho/a está con la posibilidad de expresar sus preocupaciones y sugerencias a sus superiores y que sean escuchadas?					
25. ¿Qué tan satisfecho/a está con la claridad y empatía en la comunicación dentro de la empresa?					
26. ¿Qué tan satisfecho/a está con los mecanismos que la empresa tiene para recoger y responder a					

necesidades emocionales de los empleados?					
27. ¿Qué tan satisfecho/a está con la empatía y comprensión de sus superiores y su influencia positiva en su satisfacción laboral?					
SECCIÓN 6: Elementos de las dimensiones del salario emocional percibidas. Seleccione todos los elementos que considere importantes. Puede elegir más de una opción según su experiencia y percepción.					
PROV			VAL		
28. ¿Qué elementos del salario emocional, de la dimensión relaciones interpersonales, percibe que la empresa le proporciona actualmente? ☐ Apoyo emocional de sus compañeros de trabajo. ☐ Interés genuino de la empresa y sus superiores por su bienestar emocional. ☐ Posibilidad de expresar sus emociones y preocupaciones en el trabajo. ☐ Apoyo de compañeros y superiores para enfrentar desafíos laborales. ☐ Ambiente de trabajo colaborativo y empático. ☐ Ninguno de los anteriores.			29. ¿qué elementos del salario emocional, de la dimensión relaciones interpersonales, considera usted más importante en su lugar de trabajo? ☐ Apoyo emocional de sus compañeros de trabajo. ☐ Interés genuino de la empresa y sus superiores por su bienestar emocional. ☐ Posibilidad de expresar sus emociones y preocupaciones en el trabajo. ☐ Apoyo de compañeros y superiores para enfrentar desafíos laborales. ☐ Ambiente de trabajo colaborativo y empático.		
30. ¿Qué elementos del salario emocional, de la dimensión reconocimiento y clima laboral, percibe que la empresa le proporciona actualmente? ☐ Reconocimiento y valoración de su trabajo por parte de sus superiores. ☐ Aprecio y reconocimiento de sus logros por parte de sus colegas. ☐ Programas de reconocimiento y premios por desempeño que ofrece la empresa. ☐ Reconocimiento que contribuye a su satisfacción en el trabajo. ☐ Reconocimiento que fortalece su compromiso y lealtad hacia la empresa. ☐ Ninguno de los anteriores.			31. ¿Qué elementos del salario emocional, de la dimensión reconocimiento y clima laboral, considera usted más importante en su lugar de trabajo? ☐ Reconocimiento y valoración de su trabajo por parte de sus superiores. ☐ Aprecio y reconocimiento de sus logros por parte de sus colegas. ☐ Programas de reconocimiento y premios por desempeño que ofrece la empresa. ☐ Reconocimiento que contribuye a su satisfacción en el trabajo. ☐ Reconocimiento que fortalece su compromiso y lealtad hacia la empresa.		

32. ¿Qué elementos del salario emocional, de la dimensión sentido de pertenencia y equilibrio vida personal–profesional, percibe que la empresa le proporciona actualmente? ☐ Integración a la cultura y comunidad de la empresa. ☐ Ambiente que fomenta un sentido de pertenencia entre los empleados. ☐ Actividades organizadas para fortalecer la comunidad laboral. ☐ Programas o acciones de la empresa que fomentan su sentido de pertenencia. ☐ Beneficios y políticas que apoyan el equilibrio entre vida laboral y personal. ☐ Medidas que facilitan la conciliación efectiva entre trabajo y vida personal. ☐ Ninguno de los anteriores.	33. ¿Qué elementos del salario emocional, de la dimensión sentido de pertenencia y equilibrio vida personal–profesional, considera usted más importante en su lugar de trabajo? ☐ Integración a la cultura y comunidad de la empresa. ☐ Ambiente que fomenta un sentido de pertenencia entre los empleados. ☐ Actividades organizadas para fortalecer la comunidad laboral. ☐ Programas o acciones de la empresa que fomentan su sentido de pertenencia. ☐ Beneficios y políticas que apoyan el equilibrio entre vida laboral y personal. ☐ Medidas que facilitan la conciliación efectiva entre trabajo y vida personal.
34. ¿Qué elementos del salario emocional, de la dimensión desarrollo y oportunidades de crecimiento, percibe que la empresa le proporciona actualmente? ☐ Oportunidades de desarrollo personal y profesional que recibe. ☐ Apoyo al crecimiento profesional que ofrece la empresa. ☐ Asignación de proyectos interesantes y desafiantes. ☐ Interés de la empresa en su desarrollo profesional. ☐ Programas de capacitación o mentoría. ☐ Desarrollo de habilidades y talentos individuales. ☐ Ninguna de las anteriores.	35. ¿Qué elementos del salario emocional, de la dimensión desarrollo y oportunidades de crecimiento, considera usted más importante en su lugar de trabajo? ☐ Oportunidades de desarrollo personal y profesional que recibe. ☐ Apoyo al crecimiento profesional que ofrece la empresa. ☐ Asignación de proyectos interesantes y desafiantes. ☐ Interés de la empresa en su desarrollo profesional. ☐ Programas de capacitación o mentoría. ☐ Desarrollo de habilidades y talentos individuales.
37. ¿Qué elementos del salario emocional, de la dimensión comunicación y empatía, percibe que la empresa le proporciona actualmente? ☐ Retroalimentación constructiva sobre su desempeño de manera regular. ☐ Posibilidad de expresar preocupaciones y sugerencias a sus superiores y ser escuchado. ☐ Comunicación clara y empática dentro de la empresa. ☐ Mecanismos de la empresa para atender necesidades emocionales de los empleados. ☐ Empatía y comprensión de sus superiores y su impacto positivo en su satisfacción laboral. ☐ Ninguna de los anteriores.	37. ¿Qué elementos del salario emocional, de la dimensión comunicación y empatía, considera usted más importante en su lugar de trabajo? ☐ Retroalimentación constructiva sobre su desempeño de manera regular. ☐ Posibilidad de expresar preocupaciones y sugerencias a sus superiores y ser escuchado. ☐ Comunicación clara y empática dentro de la empresa. ☐ Mecanismos de la empresa para atender necesidades

		emocionales de los empleados. ☐ Empatía y comprensión de sus superiores y su impacto positivo en su satisfacción laboral			
Por favor, indique su nivel de satisfacción con cada uno de los elementos a continuación, utilizando la siguiente escala: 1 = Muy insatisfecho/a 2 = Insatisfecho/a 3 = Neutral 4 = Satisfecho/a 5 = Muy satisfecho/a					
	1 Muy insatisfecho/a	2 Insatisfecho/a	3 Neutral	4 Satisfecho/a	5 Muy satisfecho/a
SECCIÓN 7: Valoración general del bienestar y compromiso					
38. ¿Qué tan satisfecho/a está con su nivel de bienestar laboral en esta empresa?					
39. ¿Qué tan satisfecho/a está con su compromiso hacia la empresa gracias al bienestar que le proporciona?					
40. ¿Qué tan satisfecho/a está con su motivación para trabajar gracias al bienestar que recibe en la empresa?					
41. ¿Qué tan satisfecho/a está con su satisfacción laboral por el bienestar que le brinda la empresa?					
GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN. ¿Desea agregar algún comentario o información adicional que no se haya mencionado en esta encuesta?					

Aplicación del modelo PROV-VAL en el sector educativo, nivel superior, en Cd.

Constitución, Baja California Sur, México.

La presente sección muestra los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del modelo PROV-VAL en el sector educativo de nivel superior en Ciudad Constitución, Baja California Sur, México. Se exponen únicamente los resultados del sector educativo, ya que los correspondientes al sector turístico fueron publicados previamente.

A través del cálculo de las brechas entre la valoración individual de cada elemento (VAL) y su percepción de provisión en el entorno laboral (PROV), se identifican áreas de oportunidad y fortalezas que permiten interpretar de manera integral la percepción del bienestar y compromiso laboral de los participantes.

Las relaciones interpersonales en el entorno laboral son fundamentales para el bienestar emocional de los empleados. Un estudio de Rodríguez Solórzano (2025) destaca que "las relaciones interpersonales de calidad son un recurso estratégico que contribuye al bienestar emocional y a la calidad de vida laboral, generando beneficios tanto individuales como organizacionales". Este aspecto es esencial para comprender cómo el apoyo emocional, la empatía y la colaboración entre compañeros y superiores influyen en la percepción del salario emocional.

Las medias de los ítems correspondientes a todas las dimensiones del salario emocional se calcularon utilizando una escala Likert de 1 a 5, en la cual 1 representa "muy baja satisfacción" y 5 "muy alta satisfacción". Para facilitar la interpretación de los resultados, se definieron los siguientes intervalos: 1.0–1.9 muy baja, 2.0–2.9 baja, 3.0–3.9 media y 4.0–5.0 alta.

En la dimensión de Relaciones interpersonales, las medias de satisfacción muestran que los participantes perciben un ambiente laboral generalmente colaborativo y empático. El apoyo emocional de los compañeros y el apoyo para enfrentar desafíos presentan medias de 3.5 y 3.3, correspondientes a un nivel de satisfacción media. La posibilidad de expresar emociones y preocupaciones obtuvo una media de 3.1, también dentro del rango de satisfacción media,

mientras que el interés genuino de la empresa y superiores por el bienestar emocional alcanzó la media más baja, 2.8, indicando un nivel de satisfacción baja y señalando un área de oportunidad para fortalecer la atención institucional hacia los empleados (Tabla 3).

Tabla 3

Media de dimensión de las relaciones interpersonales.

Ítem	Pregunta	Media $\bar{x}$	Interpretación
P1	Apoyo emocional que brindan los compañeros de trabajo	3.5	Satisfacción media
P2	Interés genuino de la empresa y superiores por el bienestar emocional	2.8	Satisfacción baja
P3	Posibilidad de expresar emociones y preocupaciones en el trabajo	3.1	Satisfacción media
P4	Apoyo recibido de compañeros y superiores para enfrentar desafíos laborales	3.3	Satisfacción media
P5	Ambiente laboral en relación a colaboración y empatía entre los empleados	3.3	Satisfacción media

La dimensión de Reconocimiento y clima laboral es fundamental para entender cómo las condiciones internas de una organización influyen en la satisfacción percibida por sus colaboradores. El reconocimiento, entendido como el aprecio por el esfuerzo y desempeño de los empleados, y un clima laboral positivo, caracterizado por relaciones interpersonales saludables y un ambiente de trabajo favorable, impactan directamente en el bienestar y motivación del personal.

Chiavenato (2009) define el clima organizacional como "la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización que influyen poderosamente en su comportamiento". Esta definición resalta cómo las

percepciones de los empleados sobre su entorno laboral afectan su comportamiento, desempeño y compromiso.

En la dimensión de reconocimiento y clima laboral, las medias de satisfacción (Tabla 4) muestran que los participantes perciben un nivel de satisfacción media respecto al reconocimiento recibido de superiores y colegas. El aprecio de los colegas alcanzó la media más alta (3.4), mientras que los programas de reconocimiento ofrecidos por la empresa registraron la media más baja (2.4), lo que corresponde a una satisfacción baja y evidencia una oportunidad significativa de mejora. El reconocimiento recibido y su efecto sobre el compromiso con la empresa presentan medias cercanas a 3.0, reflejando una satisfacción media y subrayando la necesidad de fortalecer estrategias de valoración que incrementen la motivación y el compromiso de los empleados.

Tabla 4

Media de dimensión reconocimiento y clima laboral.

	Ítem Pregunta	Media $\bar{x}$	Interpretación
P6	Reconocimiento y valoración que brindan los superiores por el trabajo	3.0	Satisfacción media
P7	Aprecio y reconocimiento que los colegas muestran hacia logros y aportes	3.4	Satisfacción media
P8	Programas de reconocimiento y apreciación que ofrece la empresa	2.4	Satisfacción baja
P9	Reconocimiento que recibe en su trabajo	2.9	Satisfacción baja
P10	Efecto del reconocimiento en el compromiso con la empresa	3.1	Satisfacción media

El sentido de pertenencia y el equilibrio entre la vida personal y profesional son fundamentales para el bienestar y compromiso de los empleados. Esta dimensión se refiere a la capacidad del trabajador para armonizar de manera voluntaria y natural sus responsabilidades laborales con sus actividades y necesidades personales o familiares, de

modo que ninguna de estas áreas genere sobre esfuerzo o conflictos significativos, promoviendo bienestar integral, motivación y desempeño laboral (Chang, McDonald, & Burton, 2010).

En la dimensión de sentido de pertenencia y equilibrio vida personal–profesional, las medias de satisfacción presentadas en la Tabla 5 muestran que los participantes perciben un nivel general de satisfacción media en términos de integración y conciliación. La capacidad para conciliar trabajo y vida personal obtuvo la media más alta (3.5), mientras que las actividades organizadas por la empresa para fortalecer la comunidad laboral registraron la media más baja (2.3), indicando una satisfacción baja y un área significativa de mejora. En términos generales, los participantes perciben un entorno que fomenta cierto sentido de pertenencia y políticas de equilibrio laboral-personal, aunque existe potencial para incrementar la participación en actividades y fortalecer la cultura organizacional.

Tabla 5

Media de dimensión sentido de pertenencia y equilibrio vida personal – profesional.

Ítem	Pregunta	Media $\bar{x}$	Interpretación
P11	Integración a la cultura y comunidad de la empresa	3.3	Satisfacción media
P12	Ambiente de trabajo para fomentar sentido de pertenencia	3.0	Satisfacción media
P13	Actividades organizadas para fortalecer la comunidad laboral	2.3	Satisfacción baja
P14	Influencia del sentido de pertenencia en la lealtad hacia la empresa	3.0	Satisfacción media
P15	Beneficios y políticas para equilibrar vida laboral y personal	3.2	Satisfacción media
P16	Capacidad para conciliar trabajo y vida personal	3.5	Satisfacción media

El desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento son fundamentales para la motivación, compromiso y desempeño de los empleados, ya que contribuyen a su realización personal y profesional dentro de la organización.

En la dimensión de desarrollo y oportunidades de crecimiento, las medias de satisfacción presentadas en la Tabla 6 reflejan que los participantes perciben un nivel general de satisfacción baja respecto a las oportunidades de desarrollo profesional y personal. El fomento al crecimiento profesional obtuvo la media más alta (3.1), correspondiente a satisfacción media, mientras que los programas de capacitación, la asignación de proyectos desafiantes y el desarrollo de habilidades individuales registraron medias entre 2.7 y 2.9, indicando satisfacción baja y evidenciando áreas de oportunidad para fortalecer las iniciativas de desarrollo dentro de la empresa. En términos generales, aunque los participantes perciben cierto apoyo al crecimiento profesional, los resultados muestran que aún existe margen para incrementar la motivación y el compromiso mediante estrategias más efectivas de desarrollo profesional.

Tabla 6

Media de dimensión desarrollo y oportunidades de crecimiento.

Ítem	Pregunta	Media $\bar{x}$	Interpretación
P17	Oportunidades de desarrollo personal y profesional	2.8	Satisfacción baja
P18	Fomento al crecimiento profesional que ofrece la empresa	3.1	Satisfacción media
P19	Asignación de proyectos interesantes y desafiantes	2.7	Satisfacción baja
P20	Interés que la empresa ha mostrado en su desarrollo profesional	2.9	Satisfacción baja
P21	Programas de capacitación o mentoría que brinda la empresa	2.7	Satisfacción baja
P22	Fomento al desarrollo de habilidades y talentos individuales	2.7	Satisfacción baja

La comunicación efectiva y la empatía son esenciales para establecer relaciones laborales saludables y colaborativas. La empatía, entendida como la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, permite ver las situaciones desde la perspectiva de

los otros en lugar de la propia, favoreciendo la interacción positiva, el apoyo mutuo y un entorno organizacional equitativo (Fernández-Pinto, López-Pérez y Márquez, 2008).

En la dimensión de comunicación y empatía, las medias de satisfacción presentadas en la Tabla 7 reflejan percepciones de satisfacción media y baja respecto a los procesos comunicativos y la atención a las necesidades emocionales de los empleados. La retroalimentación constructiva obtuvo la media más alta (3.0), correspondiente a satisfacción media, mientras que los mecanismos para responder a necesidades emocionales registraron la media más baja (2.3), indicando satisfacción baja y señalando un área prioritaria de mejora. La posibilidad de expresar preocupaciones, la claridad en la comunicación y la empatía de los superiores presentan medias entre 2.6 y 2.7, evidenciando satisfacción baja, lo que muestra que, aunque existe cierto nivel de comunicación efectiva, es necesario fortalecer la atención emocional y la escucha activa dentro de la organización.

Tabla 7

Media de dimensión comunicación y empatía.

Ítem	Pregunta	Media $\bar{x}$	Interpretación
P23	Retroalimentación constructiva sobre desempeño	3.0	Satisfacción media
P24	Posibilidad de expresar preocupaciones y sugerencias a superiores	2.7	Satisfacción baja
P25	Claridad y empatía en la comunicación dentro de la empresa	2.7	Satisfacción baja
P26	Mecanismos de la empresa para recoger y responder necesidades emocionales	2.3	Satisfacción baja
P27	Empatía y comprensión de los superiores y su influencia en la satisfacción laboral	2.6	Satisfacción baja

Correlación entre dimensiones.

Se calculó la correlación promedio entre los puntajes totales de las cinco dimensiones principales del salario emocional para evaluar la relación entre ellas. La Tabla 8 presenta los

niveles promedio de satisfacción por dimensión y la correlación promedio ($\bar{r}$) de cada dimensión con las restantes cuatro dimensiones, calculada a partir de los coeficientes de Pearson. Los resultados muestran que todas las dimensiones presentan correlaciones positivas y significativas, indicando que las percepciones de los trabajadores sobre los distintos componentes del salario emocional tienden a estar relacionadas entre sí, lo que respalda la consistencia interna y coherencia conceptual del modelo VAL-PROV.

Tabla 8

Nivel promedio de satisfacción por dimensión del salario emocional y correlación promedio con otras dimensiones.

Dimensión	Media $\bar{x}$	Correlación promedio $\bar{r}$
Relaciones interpersonales	3.2	0.79
Reconocimiento y clima laboral	3.0	0.81
Sentido de pertenencia y equilibrio vida personal-profesional	3.0	0.77
Desarrollo y oportunidades de crecimiento	2.9	0.82
Comunicación y empatía	2.8	0.78

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de correlación de Pearson entre dimensiones

Se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson (r) entre los puntajes promedio de las cinco dimensiones principales del salario emocional (P1-P27). La Tabla 9 presenta los resultados obtenidos.

Tabla 9

Coefficientes de correlación (r) entre dimensiones del salario emocional.

Dimensión	Relaciones interpersonales	Reconocimiento y clima laboral	Sentido de pertenencia y equilibrio vida personal-profesional	Desarrollo y oportunidades de crecimiento	Comunicación y empatía
1. Relaciones Interpersonales	1.000	0.871	0.755	0.771	0.781

Dimensión	Relaciones interpersonales	Reconocimiento y clima laboral	Sentido de pertenencia y equilibrio vida personal- profesional	Desarrollo y oportunidades de crecimiento	Comunicación y empatía
2. Reconocimiento y clima laboral	0.871	1.000	0.806	0.842	0.864
3. Sentido de pertenencia y equilibrio vida personal- profesional	0.755	0.806	1.000	0.710	0.719
4. Desarrollo y oportunidades de crecimiento	0.771	0.842	0.710	1.000	0.844
5. Comunicación y empatía	0.781	0.864	0.719	0.844	1.000

Fuente. Elaboración propia.

La correlación promedio entre las dimensiones fue de $\bar{r} = 0.793$, y todos los coeficientes resultaron significativos ($p < 0.01$). Esto indica que las relaciones observadas entre las dimensiones del salario emocional no son aleatorias.

Los resultados muestran que las cinco dimensiones están fuertemente correlacionadas, lo que sugiere que, aunque conceptualmente distintas, reflejan un factor de orden superior interpretable como el salario emocional global. La correlación máxima ($r = 0.871$) se observó entre reconocimiento y clima laboral y relaciones interpersonales, indicando que estas percepciones son estrechamente interdependientes para los participantes. Por otro lado, la correlación mínima ($r = 0.710$) se dio entre desarrollo y oportunidades de crecimiento y sentido de pertenencia y equilibrio vida personal-profesional, lo que evidencia que estas dos dimensiones son las más distinguibles dentro del conjunto de variables evaluadas.

En conjunto, estos resultados respaldan la coherencia interna del instrumento y su capacidad para evaluar de manera integral la percepción del salario emocional por parte de los trabajadores.

Resultados de la brecha por dimensión.

Tabla 10

Brechas del salario emocional PROV-VAL

Dimensión	Percibido (PROV)	Valoración (VAL)	Brecha (PROV – VAL)	Interpretación de la brecha
Relaciones interpersonales	0.66	0.76	-0.10	La empresa proporciona menos apoyo y colaboración de lo que los empleados consideran importante.
Reconocimiento y clima laboral	0.61	0.72	-0.11	Existe una falta de reconocimiento y valoración frente a lo que los empleados esperan.
Sentido de pertenencia y equilibrio vida personal–profesional	0.59	0.70	-0.11	La institución ofrece menos elementos que fomenten pertenencia y conciliación de lo que los empleados valoran.
Desarrollo y oportunidades de crecimiento	0.57	0.69	-0.12	Los empleados perciben que hay menos oportunidades de desarrollo profesional de las que consideran importantes.
Comunicación y empatía	0.61	0.71	-0.10	La comunicación y empatía proporcionadas son inferiores a

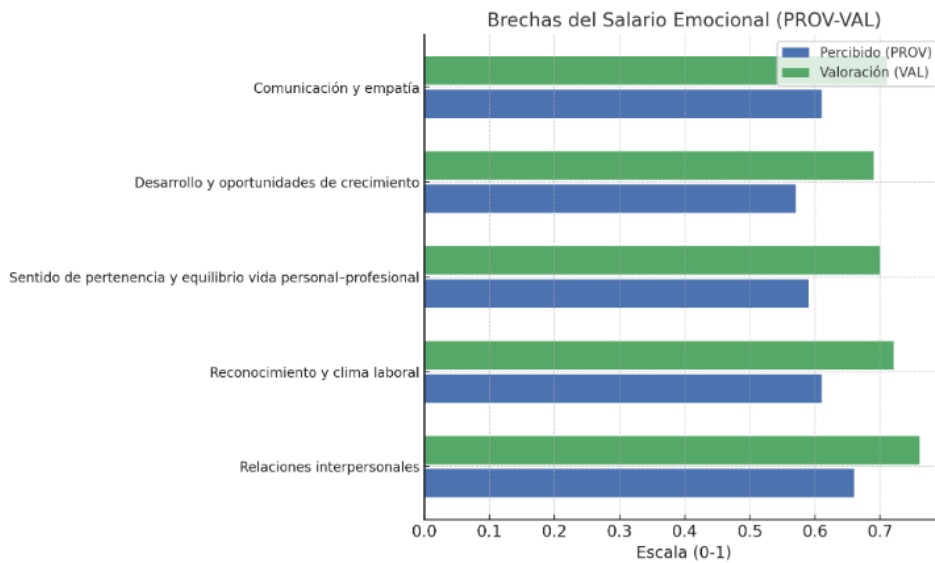
Dimensión	Percibido (PROV)	Valoración (VAL)	Brecha (PROV – VAL)	Interpretación de la brecha
				lo que los empleados consideran esencial.

El análisis de las brechas entre lo percibido por los empleados y lo que consideran importante, mostrados en la Tabla 10, evidencia que, en todas las dimensiones evaluadas, la percepción de provisión de la institución es inferior a lo que los empleados valoran. Esto indica que, aunque la organización ofrece ciertos elementos del salario emocional, los colaboradores sienten que reciben menos apoyo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, sentido de pertenencia y comunicación empática de lo que consideran esencial para su bienestar y compromiso laboral.

Las mayores brechas se observan en desarrollo y oportunidades de crecimiento, reconocimiento y clima laboral, y sentido de pertenencia y equilibrio vida personal–profesional, lo que señala que estas áreas son prioritarias para intervención. Las dimensiones relaciones interpersonales y comunicación y empatía presentan brechas ligeramente menores, pero también relevantes para fortalecer la experiencia laboral.

Figura 1

Brechas del salario emocional PROV-VAL



La Figura 1 ilustra estas brechas, mostrando que los aspectos que requieren mayor atención son el desarrollo profesional, el reconocimiento y el sentido de pertenencia, mientras que las demás dimensiones también necesitan fortalecerse para mejorar la experiencia laboral y el bienestar integral de los empleados.

DISCUSIÓN

El presente estudio muestra la importancia de contar con una metodología integral que permita evaluar el salario emocional desde una perspectiva multidimensional. Aunque investigaciones previas han abordado la satisfacción laboral o la percepción de beneficios intangibles, pocas consideran simultáneamente lo que los empleados valoran y lo que perciben recibir, aspecto central del modelo PROV-VAL. Esta aproximación permite identificar sistemáticamente las discrepancias entre expectativas y provisión, ofreciendo un análisis más completo que va más allá de la simple medición de satisfacción y fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

Al comparar las dimensiones clásicas propuestas por María, Arce Cuero y Benavides López (2019), Guerra Sáenz y Sosa Páez (2015), Quintero Arango y Betancur Arias (2021) y

Cordero et al. (2022), basado en González (2017) (oportunidades de desarrollo, balance de vida, bienestar psicológico, entorno laboral y cultura laboral) con las dimensiones del modelo PROV-VAL identificadas en este estudio, se observa que tres de las dimensiones clásicas presentan correspondencia conceptual directa: oportunidades de desarrollo se refleja en desarrollo y oportunidades de crecimiento; balance de vida se relaciona con sentido de pertenencia y equilibrio vida personal-profesional; y entorno laboral se vincula con reconocimiento y clima laboral.

Por otro lado, bienestar psicológico y cultura laboral no presentan equivalencia directa con las dimensiones PROV-VAL, emergiendo en su lugar las categorías de relaciones interpersonales y comunicación y empatía. Esta distinción evidencia la necesidad de integrar perspectivas contextuales que permitan evaluar de manera integral la percepción del salario emocional, considerando no solo los factores estructurales tradicionales, sino también la calidad de las interacciones, la comunicación efectiva y la atención a las necesidades emocionales de los trabajadores, aspectos esenciales para fortalecer el compromiso, la motivación y el bienestar organizacional en el contexto específico de este estudio.

La aplicación del modelo PROV-VAL permitió identificar brechas significativas entre lo que los colaboradores valoran y la provisión percibida en diversas dimensiones del salario emocional. El reconocimiento laboral surgió como la dimensión más valorada, en línea con la teoría del compromiso afectivo de Meyer y Allen (1997), aunque la provisión real resultó insuficiente, evidenciando que las prácticas actuales no satisfacen plenamente las expectativas y podrían limitar el sentido de pertenencia y la motivación. De manera similar, el equilibrio entre vida laboral y personal mostró provisión insuficiente, reflejando las demandas y horarios extensos propios del sector hotelero, lo que coincide con los hallazgos de Egea Moya (2013), quien destaca la importancia de implementar políticas de conciliación laboral y personal para preservar el bienestar y la satisfacción de los empleados en empresas turísticas. Las

oportunidades de desarrollo profesional también se identificaron como un área crítica; la percepción de escasas posibilidades de ascenso y formación continua podría generar sensación de estancamiento, afectando la motivación y el compromiso, lo que coincide con hallazgos de Grawitch et al. (2006) quién destaca la capacitación y el reconocimiento como elementos esenciales para fomentar la satisfacción y el compromiso organizacional.

Los resultados sugieren que, aunque el sector educativo de nivel superior de Ciudad Constitución reconoce la importancia del salario emocional, enfrenta desafíos para alinear la provisión con las expectativas de sus colaboradores. Mejorar la provisión en reconocimiento, equilibrio vida-trabajo y desarrollo profesional podría disminuir las brechas identificadas, potenciando el bienestar, la satisfacción y el compromiso de los empleados, y favoreciendo la calidad del servicio.

En cuanto a futuras investigaciones, se recomienda incluir enfoques cualitativos y longitudinales, mediante entrevistas, grupos focales y estudios a lo largo del tiempo, para captar con mayor riqueza las experiencias emocionales de los empleados y evaluar cómo evoluciona su bienestar frente a cambios organizacionales o contextuales. Asimismo, ampliar la muestra y el ámbito geográfico, incluyendo otros municipios, regiones o tipos de sectores, permitiría obtener una visión más representativa y generalizable, fortaleciendo la validez externa de los hallazgos.

CONCLUSIONES

1. El modelo PROV-VAL constituye una herramienta metodológica para la evaluación del salario emocional, al combinar la percepción de lo que los empleados reciben con la valoración de lo que consideran importante. Esto permite identificar brechas de manera sistemática y focalizar las áreas prioritarias de mejora dentro de la organización.

2. La comparación entre percepción y valoración evidencia que la satisfacción percibida por sí sola no refleja necesariamente el cumplimiento de las expectativas de los empleados. Por ello, medir ambas dimensiones resulta fundamental para diseñar estrategias efectivas de gestión del talento humano y promover el bienestar laboral.
3. La aplicación del modelo en los sectores turístico y educativo de Ciudad Constitución demuestra su utilidad y adaptabilidad, aportando un enfoque replicable que puede ser implementado en distintas organizaciones para diagnosticar y mejorar la provisión de los elementos del salario emocional.
4. Si bien el modelo ofrece resultados consistentes y prácticos, existe margen de mejora, incluyendo la posibilidad de ajustar ponderaciones, ampliar indicadores según las características del sector y complementar con análisis cualitativos que profundicen en las causas de las brechas identificadas.
5. El enfoque PROV-VAL proporciona una base para orientar políticas de recursos humanos que fortalezcan el bienestar, la motivación y el compromiso de los empleados, contribuyendo a entornos laborales más satisfactorios y sostenibles.
6. Los hallazgos muestran que las dimensiones del salario emocional presentan valores de confiabilidad altos, con Alfa de Cronbach que oscilan entre 0.868 y 0.962, lo que confirma la consistencia del instrumento. En términos de percepción y valoración, las brechas promedio (PROV-VAL) van de -0.10 a -0.12, indicando que los empleados perciben un nivel de provisión inferior a lo que consideran importante, siendo más notorias en desarrollo y oportunidades de crecimiento (-0.12) y reconocimiento y clima laboral (-0.11). Estos datos cuantitativos evidencian áreas prioritarias de mejora y respaldan la utilidad del modelo PROV-VAL para identificar discrepancias en el salario emocional.

Declaración de conflicto de interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Jesús Adriana Marrufo Calderón: conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción.

Neín Ferrera Vázquez: verificación, visualización, revisión y edición de la redacción.

Declaración de uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que utilizaron la inteligencia artificial como apoyo para este artículo, y también que esta herramienta no sustituye de ninguna manera la tarea o proceso intelectual. Después de rigurosas revisiones con diferentes herramientas en la que se comprobó que no existe plagio como constan en las evidencias, los autores manifiestan y reconocen que este trabajo fue producto de un trabajo intelectual propio, que no ha sido escrito ni publicado en ninguna plataforma electrónica o de IA.

REFERENCIAS

Alegre, I., Mas, M., & Berbegal, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–

1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>

Avilés-Peralta, Y. (2024). Salario emocional: Más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 2024191. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>

- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75–103. <http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. M. (2010). Methodological choices in work–life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381–2413. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516592>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (P. Mascaro, Trad.; 5.ª ed.). McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 2009). https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_chiavenato.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132–149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Egea Moya, N. (2013). *La conciliación laboral y personal en empresas del sector turístico hotelero* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de

- Cartagena]. <https://repositorio.upct.es/entities/publication/3fb4be18-6bef-4701-8cb6-a84eabe66c57>
- Espinosa, E., Díaz, M., & Palacios, Y. (2018). *Salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial]. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9062>
- Espinoza Saldívar, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 72–89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Fernández Pinto, I., López Pérez, B., & Márquez, M. (2008). Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de Psicología*, 24(2), 284–298. https://medfam.fmposgrado.unam.mx/wp-content/uploads/2023/06/Empatia_Medidas_teorias_y_aplicaciones.pdf
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM*, 80–81. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Grijalva, A., Palacios, J., Patiño, C., & 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

- Guerra Sáenz, P. A., & Sosa Páez, M. 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]. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/a0d716c7-2931-4fbb-a59d-560bbf17462b>
- Hidalgo, J., Arízaga, F., Rodríguez, A., & Russo, M. (2022). *Medición de salario emocional y satisfacción laboral en el personal de una universidad de Quito* [Trabajo académico, Universidad Internacional SEK]. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/4907>
- Intriago, J. V., & Zambrano, M. I. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, 44(3), 62–63. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n03p05>
- Leal, J. (2022). *El método del salario emocional: El aumento que no afecta el presupuesto*. Emotional Paycheck Publishing.
- Lévy-Leboyer, C. (2016). *La motivación en la empresa: Modelos y estrategias*. Ediciones Gestión 2000. <https://books.google.com.ec/books?id=KRuxg13-UsgC>
- 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]. <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/79ba1c56-66e6-465d-a3dd-9da073bec0ce/D-CD354.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.

- Mitchell, P., & Pattison, P. (2010). Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 32–59. <https://doi.org/10.1108/14777261211211089>
- Montalvo Poveda, M. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax*. UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14520>
- Polindara, V. (2020). *Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de una compañía del sector manufactura de Palmira-Valle del Cauca* [Tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f956a71b-f2a6-4585-9f89-a3cb3b9269a9/content>
- Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/660_Factores_para_el_diseño_de_políticas_de_salario_emocional.pdf
- Real Academia Española. (2022). *Compensar*. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/compensar>
- Rodríguez Solórzano, M. (2025). Buenas relaciones interpersonales: Un pilar del éxito organizacional. *RESPaldo: Revista Internacional en Administración de Oficinas y Educación Comercial*, 10(1). <https://doi.org/10.15359/respaldo.10-1.2>
- Rubio, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & Sánchez, R. V. G. (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>

Varela, R. A. (2013). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones* (2.^a ed.). Pearson

Educación. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a3250703796cc8ee39f612e9b4b74a07.pdf>