

## Artículo de investigación

# Escala de inserción al salario emocional: validación mediante *unique variable analysis* y análisis exploratorio de grafos

Noelia Araceli Jiménez-Barríos<sup>1</sup>  y Andy Rick Sánchez-Villena<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Magíster en Administración de Empresas. Docente investigadora, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú (autora de correspondencia). Correo electrónico: [njimenez@ucsm.edu.pe](mailto:njimenez@ucsm.edu.pe)

<sup>2</sup> Magíster en Docencia e Investigación Educativa. Docente investigador, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú. Correo electrónico: [sanchezandy@uss.edu.pe](mailto:sanchezandy@uss.edu.pe)

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido: 1 de julio de 2025

Aceptado: 31 de diciembre de 2025

Online: 27 de marzo de 2026

Códigos JEL:

I31, J24, J30, J39, C38, C45

Palabras clave

Salario emocional,  
análisis exploratorio de grafos,  
escala,  
psicométrico,  
bienestar del colaborador,  
análisis de redes,  
psicometría de redes.

Keywords:

Emotional pay,  
exploratory graph analysis,  
scale,  
psychometric,  
employee wellbeing,  
non-financial rewards,  
network analysis,  
network psychometrics.

### RESUMEN

**Introducción/objetivo:** el salario emocional comprende compensaciones no remuneratorias que influyen en la motivación, la satisfacción laboral, el desempeño y el bienestar de los colaboradores. Este estudio tiene como objetivo validar la escala de inserción al salario emocional.

**Metodología:** se realizó un estudio instrumental con una muestra de 566 colaboradores de la ciudad de Arequipa (53% varones y 47% mujeres), con una edad media de 28-30 años. Se aplicó el instrumento de inserción al salario emocional y los análisis se efectuaron mediante el software R, empleando la *unique variable analysis* (UVA), el análisis exploratorio de grafos (EGA) y un *bootstrap* de 1000 muestreos para evaluar la estabilidad de los ítems y las dimensiones.

**Resultados:** las respuestas se concentraron en niveles moderados y altos. El EGA identificó una estructura de 12 ítems agrupados en tres dimensiones: relaciones laborales, crecimiento y cohesión, y flexibilidad laboral, las cuales mostraron adecuada estabilidad, consistencia estructural e invarianza métrica por género.

**Conclusiones:** el instrumento mostró una validez de estructura interna y una consistencia estructural (confiabilidad) adecuadas. Los resultados permiten medir de manera breve y válida el contexto peruano.

### Emotional Salary Insertion Scale: Validation using Unique Variable Analysis and Exploratory Graph Analysis

#### ABSTRACT

**Introduction/objectives:** emotional salary comprises non-monetary compensations that influence employees motivation, job satisfaction, performance, and well-being. The aim of this study was to validate the Emotional Salary Insertion Scale.

**Methodology:** an instrumental study was conducted with a sample of 566 employees from the city of Arequipa (53% men and 47% women), with a mean age of 28.30 years. The

Emotional Salary Insertion Instrument was administered, and analyses were performed using R software, applying Unique Variable Analysis (UVA), Exploratory Graph Analysis (EGA), and a bootstrap procedure with 1,000 resamples to assess the stability of items and dimensions.

**Results:** responses were concentrated at moderate to high levels. The EGA identified a 12 item structure grouped into three dimensions: Work Relationships, Growth and Cohesion, and Work Flexibility, which showed adequate stability, structural consistency, and metric invariance across gender.

**Conclusions:** the instrument demonstrated adequate internal structure validity and structural consistency (reliability), supporting its use as a brief and valid measure for the Peruvian context.

---

## Introducción

Frederick Taylor propuso la eficiencia en los procesos organizativos para poder maximizar la productividad, centrándose en generar una mayor productividad con un bajo costo (Taylor, 1973). Posteriormente, en los años sesenta, surge un enfoque más humanista, que señala que los aspectos sociológicos y psicológicos afectan a la motivación, la productividad y el comportamiento de los colaboradores (Cordero-Guzmán et al., 2022). En 1963, Stacey Adams propone la Teoría de la Equidad, donde se centra en la percepción justa de la remuneración, en función de la aportación del colaborador, como esfuerzo, el tiempo y la habilidad. Esta teoría señala que si el colaborador percibe diferencias en los reconocimientos, el salario o los beneficios, su satisfacción o motivación podrían disminuir (Avilés-Peralta, 2024). El mismo autor señala que no existe una teoría que se centre en el salario emocional, pero sí hay teorías que se acercan a este concepto en relación con la gestión efectiva de los colaboradores, como la teoría de Cox y Blake de 1991 y la teoría de Wright y Cropanzano en el 2000 que se centra en el bienestar psicológico.

En un mundo tan competitivo, el salario emocional ha recobrado importancia, ya que las empresas buscan conservar y retener al mejor talento. Se trata de un aspecto clave para el éxito empresarial, asociado con las ventajas que le ofrece la empresa al trabajador como el prestigio de la marca, las oportunidades para el desarrollo personal y profesional, la facilidad de recursos para desempeñar el trabajo y un ambiente laboral positivo en el que se reconozca su trabajo y se cultiven prácticas de bienestar laboral (Bravo-Espinoza et al., 2024).

Hernández et al. (2024) y Torres y Gutiérrez (2023) explican que las compensaciones monetarias tienen un valor extrínseco (salario o bonos) que aumenta la productividad y la creación de empleo; por otra parte, las compensaciones no monetarias tienen un valor intrínseco que comprenden: la motivación, la satisfacción laboral, los espacios de aprendizaje, el crecimiento personal, un ambiente laboral positivo y el reconocimiento de logros.

Hoy en día, las personas buscan un equilibrio entre los dos tipos de compensaciones y, sobre todo, conciliar el trabajo con la familia y una organización con armonía laboral (Hernández et al., 2024; Intriago & Zambrano, 2023).

Asimismo, la flexibilidad laboral es una dimensión del salario emocional, y tiene efectos positivos sobre el bienestar, la productividad (Llano, 2014) y la felicidad en el trabajo (Gonzales-Macedo, 2023). Además, el salario emocional se asocia con la lealtad laboral, el clima de trabajo, la retención del colaborador, el rendimiento y la motivación laboral (Pires & Perroca, 2023).

Las obligaciones financieras, las tareas domésticas, la preocupación por los niños solos en casa, los pendientes personales u otros problemas familiares provocan estrés, lo que afecta directamente a la productividad, la satisfacción laboral, la concentración, el sentido de pertenencia y la percepción de la calidad de vida (Llano, 2014). Por ese motivo, las compensaciones no monetarias, es uno de los aspectos más relevantes en los que se fijan los candidatos a la hora de postular a un trabajo. La implementación del salario emocional como estrategia permite retener y aumenta la atracción del personal, fortaleciendo su imagen. Además, las personas las perciben como organizaciones equilibradas, ya que actualmente las personas no solo se fijan en la remuneración, sino también en un bienestar integral (Gomes et al., 2025). Tanto la flexibilidad como el salario emocional permiten que los empleados se desempeñen con mayor satisfacción. En tal sentido, el salario emocional se conceptualiza como “las razones no monetarias que hacen que el trabajador desarrolle sus actividades contento y se sienta comprometido con la organización” (Melo et al., 2018, citado por Salvador-Moreno et al., 2021, p. 43). Para Solís y Burgos (2023), el salario emocional es una percepción positiva y emocional que genera bienestar cuando se realiza una evaluación personal del centro de trabajo y de la experiencia de trabajar en él.

La implementación del salario emocional trae múltiples beneficios a la empresa: genera una menor rotación de personal, reduce el estrés (Intriago & Zambrano, 2023), influye en el ánimo de los trabajadores, fortalece la cultura empresarial, mejora el clima organizacional (Bravo-Espinoza et al., 2024), el desempeño, la productividad, la satisfacción de los

colaboradores (Solís & Burgos, 2023), el compromiso, la motivación, el bienestar (Avilés-Peralta, 2024), la lealtad hacia la empresa (Hernández et al., 2024), el rendimiento laboral (Intriago & Zambrano, 2023) y la calidad de vida en el trabajo (Gallo, 2024).

Asimismo, en el estudio realizado por Ravina-Ripoll et al. (2024), se encontró que el salario emocional impacta en la felicidad en el trabajo y media positivamente en la justicia organizacional.

Por otra parte, en un estudio de tipo revisión sistemática de la literatura con intervalos del 2019 al 2024, se encontró que el salario emocional es relevante para la gestión de recursos humanos y contribuye a mejorar la productividad, la satisfacción, el compromiso y la retención del personal. Sin embargo, el impacto que tiene esta variable puede cambiar según el contexto y debe ajustarse a las necesidades de cada trabajador (Gallo, 2024). En América Latina son todavía pocos los estudios sobre el salario emocional.

En Perú se ha comprobado que el salario emocional está relacionado con una mayor motivación de los empleados (Arias & Arias, 2014; Arias et al., 2017). Dávila-Morán et al. (2022) también encontraron que el salario emocional presenta niveles bajos (52.19%), y un 27.67% señala que es regular. Solo el 14.91% considera que los niveles de salario emocional son altos, lo cual es preocupante. En Ecuador se ha reportado que el salario emocional ha permitido aumentar la productividad y la calidad (Intriago & Zambrano, 2023). Otro estudio realizado en América Latina reveló que el 70% de los encuestados considera que la mejor opción es trabajar en el extranjero, lo que podría indicar que el salario emocional percibido es muy bajo (Bravo-Espinoza et al., 2024).

De ahí que es necesario evaluar la inserción del salario laboral para conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre su trabajo. Para ello existen diversos instrumentos, uno de los cuales se creó en Ecuador: el instrumento para la inserción del salario emocional ante el Covid-19, que consta de 18 reactivos. La muestra del estudio estuvo conformada por 207 colaboradores y el instrumento reportó una validez y confiabilidad de .925 de  $\alpha$  de Cronbach (Salvador-Moreno et al., 2021). Los autores del instrumento se basan en enfoques teóricos relacionados con el bienestar laboral, la motivación intrínseca y la justicia organizacional. Sin embargo, no se encuentran estudios aplicados en el contexto peruano sobre esta prueba, lo que justifica la necesidad de llevar a cabo dicho estudio.

En Colombia también se ha creado un instrumento que mide el salario emocional que constaba de 34 ítems con una escala de respuesta tipo Likert con valores del 1 al 5. Los datos se recogieron en 176 empresas medianas de la ciudad de Medellín y el instrumento constaba de cuatro dimensiones: estratégica, de gestión humana, de factores motivacionales y de creación de valor, con valores alfa de Cronbach superiores a .941 (Gil et al., 2019).

Verenzuela-Barroeta y Araque-Manrique (2024) construyeron el instrumento BASE-PYMES (barómetro de salario emocional para pymes), con una escala de respuesta tipo Likert con puntuaciones de 1 a 7. Los autores realizaron una

prueba piloto con 385 trabajadores de pequeñas empresas de Santiago de Chile y validaron 45 ítems distribuidos en tres dimensiones: factores causales (FCA), factores consecuentes (FCO) y bienestar emocional (BEM). Se reportó una validez y confiabilidad del pilotaje con valores que se encuentran entre .81 y .93 de alfa de Cronbach.

Todos estos instrumentos se han creado o validado en otros países; mientras que, en Perú, el salario emocional no se ha investigado lo suficiente, tal vez porque no se cuenta con instrumentos debidamente validados en el país para evaluar esta variable.

Por ello, el objetivo de esta investigación es validar el instrumento de inserción al salario emocional mediante la *unique variable analysis* (UVA) y un análisis exploratorio de grafos (EGA), con el que se evaluará la estructura interna, la consistencia y la estabilidad de los ítems, con la finalidad de contar con un instrumento robusto que pueda aplicarse en futuras investigaciones en el contexto laboral peruano.

---

## Metodología

### Diseño

El tipo de investigación es cuantitativa, de corte instrumental, dado que se centra en validar un instrumento psicométrico de la inserción al salario emocional (Ato et al., 2013). Primeramente, se utilizó la *unique variable analysis* (UVA) para evaluar la estructura general del instrumento y la validez y confiabilidad de los ítems, lo que permitió depurar los ítems redundantes (Golino et al., 2022). Luego se llevó a cabo un análisis exploratorio de grafos (EGA, por sus siglas en inglés), acompañado del procedimiento de *bootstrap* con 1000 muestreos, con la finalidad de evaluar la estabilidad y consistencia de los ítems, y determinar la composición de las dimensiones. De esta manera, al aplicar procedimientos estadísticos avanzados, se asegura que el instrumento sea válido, confiable y robusto para el contexto laboral peruano.

### Instrumento

La escala de inserción del salario emocional ante el Covid-19 (Salvador-Moreno et al., 2021) es un test de autorreporte que consta de 18 ítems agrupados en tres factores (ambiente, desarrollo y flexibilidad); tiene seis opciones de respuesta: 1 = nunca; 2 = casi nunca; 3 = algunas veces; 4 = frecuentemente; 5 = casi siempre y 6 = siempre.

### Muestra

En el estudio participaron 569 personas. Posteriormente, se revisaron los datos para identificar los *outliers* o datos faltantes. Se identificaron tres registros con casillas vacías, que fueron eliminados. La muestra final está conformada por 566 personas (53% hombres y 47% mujeres), con una edad promedio 28-30, una DE = 8.64). Por último, las características sociodemográficas se detallan en la tabla 1.

**Tabla 1. Datos sociodemográficos de la muestra**

		N	%
	Edad*	28-30	±8.64
Sexo	Masculino	300	53.00
	Femenino	266	47.00
Estatus civil	1	440	77.74
	2	59	10.42
	3	53	9.36
	4	9	1.59
	5	5	0.88
Educación	Secundaria	47	8.30
	Técnico superior	89	15.72
	Universitario	358	63.25
	Posgrado	72	12.72
Tiempo en la empresa	1	153	27.03
	2	120	21.20
	3	170	30.04
	4	71	12.54
	5	34	6.01
	6	18	3.18
Rango de ingreso mensual	Menos del mínimo	115	20.32
	Mínimo	140	24.73
	Más del mínimo	311	54.95

Nota. \* = Variable numérica, los valores de la tabla representan a la media y desviación estándar, respectivamente, N = cantidad de casos, RMV = Remuneración Mínima Vital del Perú (2024).

Fuente: elaboración propia.

### Análisis de datos

El análisis se hizo en el software estadístico R versión 4.4.0. Específicamente con los paquetes EGAnet y dplyr. Todo el análisis se realizó en cuatro etapas.

Primera, se eliminaron las casillas vacías. Luego se calcularon los estadísticos descriptivos (media, desviación estándar, curtosis y asimetría). Para determinar la normalidad univariada, se consideró un punto de corte de  $\pm 1.5$  (Pérez & Medrano, 2010).

Segunda, se llevó a cabo un análisis de la *unique variable analysis* (UVA), para identificar ítems redundantes (Golino et al., 2022). A continuación, se ejecutó un análisis exploratorio de grafos (EGA, por sus siglas en inglés), con la función

EGA, utilizando el estimador *glasso* junto con el algoritmo *louvain* para detectar el número de comunidades (dimensiones). Esta configuración ha demostrado una mejor precisión al momento de identificar la estructura interna de los instrumentos (Christensen & Golino, 2021a). A continuación, se calcularon las cargas de red, que son análogas a las cargas factoriales desde un análisis factorial (AF), y se interpretan de la siguiente manera: si la carga de red tiene valores por debajo de .15, es baja; por encima de .25, moderada y mayor a .35, es grande (Christensen & Golino, 2021b). Además, para contrastar las estructuras se utilizó el TEFI, cuyo valor más pequeño indica mejor ajuste (Golino et al., 2022).

Cabe señalar que optar por un EGA en lugar de un AF exploratorio, se debe al hecho de que los estudios de simulación han demostrado que el EGA tiene mayor precisión en la detección de la dimensionalidad (Golino et al., 2020).

Tercera, se ejecutó el análisis de estabilidad. Para ello, se realizó un *bootstrap* paramétrico con 500 iteraciones (Christensen & Golino, 2021a). La configuración utilizada fue igual a la anterior. Estos resultados, además, sirvieron para conocer la confiabilidad por consistencia estructural. Para ello, se tuvo en cuenta que un buen punto de corte era de .70. En cuanto a la estabilidad de los ítems y de las dimensiones, también se esperó coeficientes por encima de .70, lo cual implica que el reactivo ha pertenecido a la comunidad al menos el 70% de las veces; del mismo modo, se espera que las dimensiones se repliquen 70% de las veces para considerarse estable (Christensen & Golino, 2021a).

Finalmente, se comprobó la invarianza a nivel configural (igualdad en la estructura de la red) y a nivel métrico (igualdad en las cargas de la red) (Golino et al., 2022). Para ello, se utilizó la función invarianza del paquete EGAnet (Jamison et al., 2024), teniendo en cuenta que si  $p < .05$ , entonces no hay invarianza. En este punto se utilizó el *p*-valor corregido de Benjamini-Hochberg, ya que tiene un mejor rendimiento en la identificación de ítems no invariantes en el nivel métrico (Jamison et al., 2024).

## Resultados

### Descriptivos

En la tabla 2 se muestra que las respuestas a los ítems tienen una tendencia a elegir alternativas de moderadas a altas. El ítem 3 tiene el mayor promedio ( $M = 4.74$ ;  $DE = 1.21$ ), mientras que el ítem 14 muestra el menor promedio ( $M = 3.83$ ;  $DE = 1.64$ ). Los valores de asimetría y curtosis indican normalidad univariada ya que se encuentran por debajo de  $\pm 1.5$ .

Dada la naturaleza ordinal de los ítems, en la figura 1 se muestran las proporciones de las opciones elegidas en cada reactivo, donde se observa una tendencia a elegir las opciones con mayor puntaje.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la escala de salario emocional

	Media	DE	Asimetría	Curtois
Sale1	4.56	1.34	-0.66	-0.36
Sale2	4.23	1.33	-0.37	-0.66
Sale3	4.74	1.21	-0.74	-0.15
Sale4	4.32	1.34	-0.53	-0.40
Sale5	4.58	1.23	-0.49	-0.65
Sale6	4.33	1.29	-0.46	-0.53
Sale7	4.24	1.31	-0.48	-0.46
Sale8	4.09	1.50	-0.40	-0.90
Sale9	4.34	1.32	-0.55	-0.46
Sale10	4.42	1.31	-0.57	-0.56
Sale11	4.46	1.30	-0.64	-0.42
Sale12	4.30	1.45	-0.60	-0.51
Sale13	4.22	1.45	-0.56	-0.65
Sale14	3.83	1.64	-0.29	-1.11
Sale15	4.55	1.39	-0.82	-0.13
Sale16	4.50	1.41	-0.76	-0.29
Sale17	4.37	1.41	-0.59	-0.63
Sale18	4.52	1.40	-0.72	-0.42

Fuente: elaboración propia.

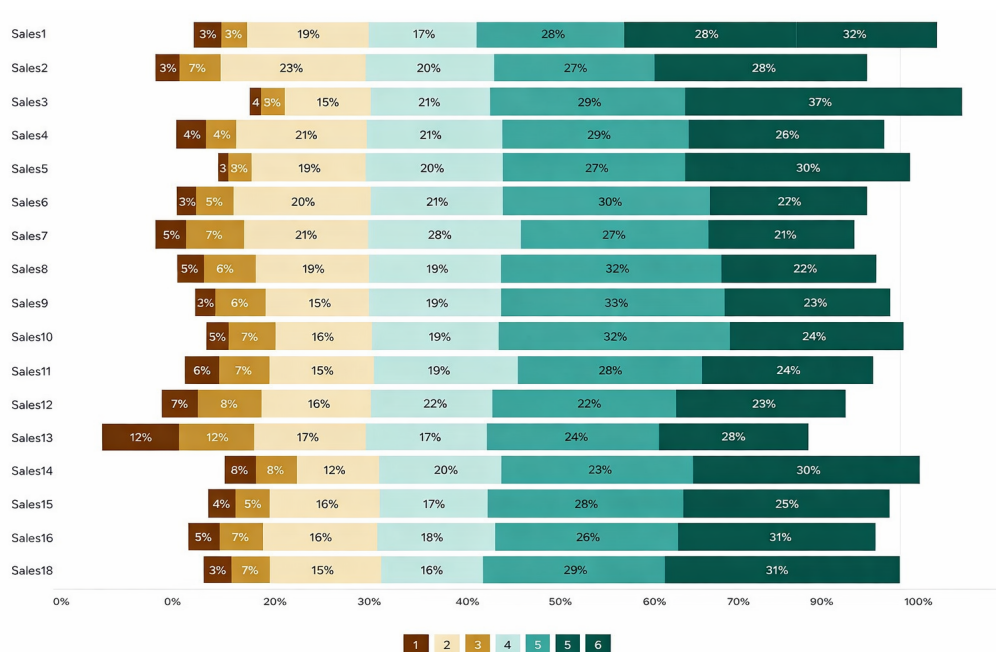


Figura 1. Tasa de respuestas de cada ítem en las opciones de tipo Likert

Fuente: elaboración propia.

EGA

En primer lugar, los resultados del *unique variable analysis* (UVA) mostraron que el ítem 10 era redundante con respecto al ítem 11 por lo que se eliminó. Con respecto al EGA, se muestran en la figura 2, donde se observa que el instrumento tiene tres dimensiones (TEFI = -10.94). Al correr la estabilidad mediante *bootstrap*, se encontró que en el 51.6% de las veces se halló la estructura de cuatro dimensiones, en el 42.4% de las veces se detectó un modelo de tres comunidades, mientras que en el 4.8% y el 0.12% del tiempo se encontraron cinco y dos comunidades, respectivamente. A nivel de estabilidad de los ítems, se observa que los reactivos 9,11,2,7 y 12 incumplen el criterio para definirlos como

estables, incluso los reactivos 5,6,8 y 14 se encuentran en el límite. De hecho, la consistencia estructural señaló que la confiabilidad de la primera dimensión (CE = .154), segunda dimensión (CE = .542) y tercera dimensión (CE = .596) es insatisfactoria. En tal sentido se concluye que dichos ítems son inestables, al igual que sus dimensiones.

En cuanto a las cargas de red, estas se muestran en la tabla 3, donde se aprecia que todos los ítems del modelo 1 tienen cargas por encima de .25 en la comunidad que les corresponde; sin embargo, también hay ítems que tienen cargas de red nada despreciables en otra comunidad como los ítems 6, 7, 8, 9, 11, 12 y 14.

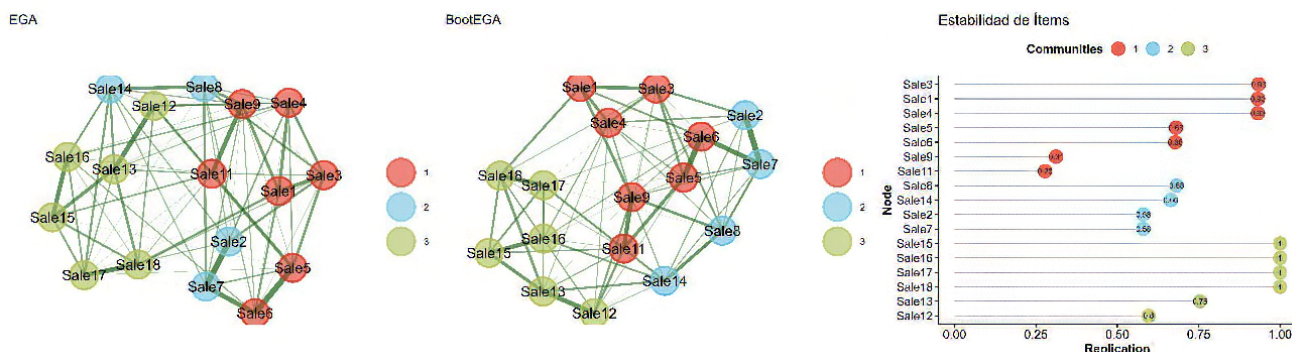


Figura 2. Análisis exploratorio de grafos y estabilidad

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Cargas de red del salario emocional

	Modelo 1		
	F1	F2	F3
Sale1	.428	.005	.081
Sale2	.142	.423	.034
Sale3	.388	.177	.040
Sale4	.328	.111	.123
Sale5	.505	.063	.051
Sale6	.363	.231	.043
Sale7	.238	.484	.002
Sale8	.232	.342	.020
Sale9	.400	.219	.104
Sale11	.334	.002	.240
Sale12	.209	.044	.250
Sale13	.084	.087	.480
Sale14	.041	.296	.238
Sale15	.063	.000	.473
Sale16	.122	.076	.276
Sale17	.033	.142	.391
Sale18	.142	.000	.469

Nota. F1 = Relaciones laborales, F2 = Crecimiento y cohesión, F3 = Flexibilidad.

Fuente: elaboración propia.

### Reestructuración de la red

Frente a la inestabilidad de los ítems y sus dimensiones, se procedió a la eliminación de los ítems Sale9, Sale11, Sale2, Sale7 y Sale12 por presentar la menor estabilidad y tener cargas de red cruzadas relevantes (Sale9, Sale11, Sale7, Sale12). Los resultados se presentan en la figura 3, donde se observa una red con tres comunidades, indicando una estructura de tres dimensiones (TEFI = -6.505). Al analizar la estabilidad mediante *bootstrap*, se halló que dicho modelo se replicó en el 86.4% de las veces. Respecto a la estabilidad de los ítems, todos mostraron valores por encima de .70. Finalmente, la consistencia estructural indicó valores de CE = .952, CE = .832 y CE = .990 para la primera, segunda y tercera dimensión, respectivamente, lo cual indica una mejora respecto al primer modelo.

En cuanto a las cargas de red, estas se muestran en la tabla 4, donde se aprecia que todos los ítems del modelo 2 tienen cargas por encima de .25 en la comunidad que les corresponde; sin embargo, también hay ítems que tienen cargas de red nada despreciables en otra comunidad como los ítems 6 y 8.

### Invarianza

Una vez establecido el modelo y los ítems más estables, se probó la invarianza según sexo. Se aceptó la invarianza configural porque la estructura de las redes era similar y estable entre hombres y mujeres (véase figura 4). Cumplida esta condición, se procedió al análisis de la invarianza métrica, cuyos hallazgos se muestran en la tabla 5, así como en la figura 4, donde se ve que no existen diferencias en las cargas de red, cumpliéndose así este tipo de equivalencia.

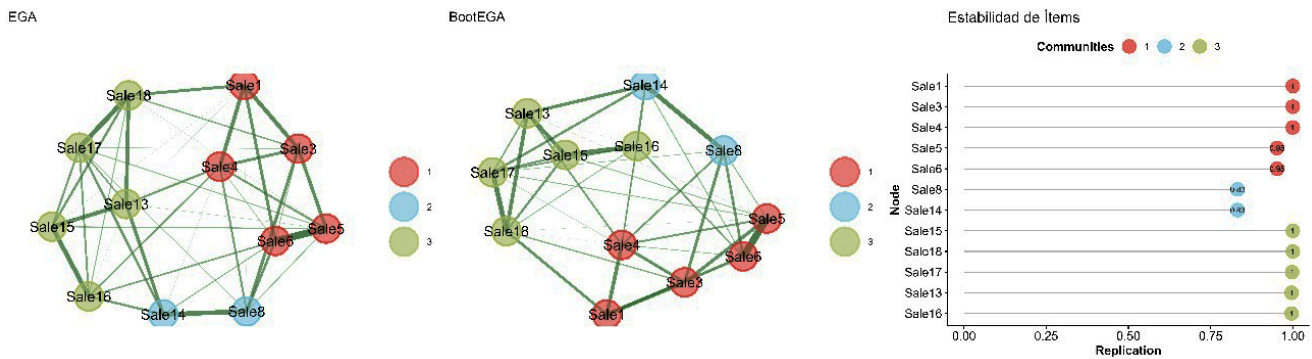


Figura 3. Análisis exploratorio de grafos y estabilidad de la red reestructurada

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Cargas de red del salario emocional en modelo reespecificado

	Modelo 2		
	F1	F2	F3
Sale1	.427	.005	.105
Sale3	.438	.171	.063
Sale4	.372	.128	.132
Sale5	.497	.055	.085
Sale6	.458	.204	.054
Sale8	.278	.507	.023
Sale13	.081	.183	.387
Sale14	.042	.507	.260
Sale15	.044	.000	.523
Sale16	.108	.125	.304
Sale17	.046	.178	.416
Sale18	.146	.000	.483

Nota. F1 = relaciones laborales; F2 = crecimiento y cohesión; F3 = flexibilidad laboral.

Fuente: elaboración propia.

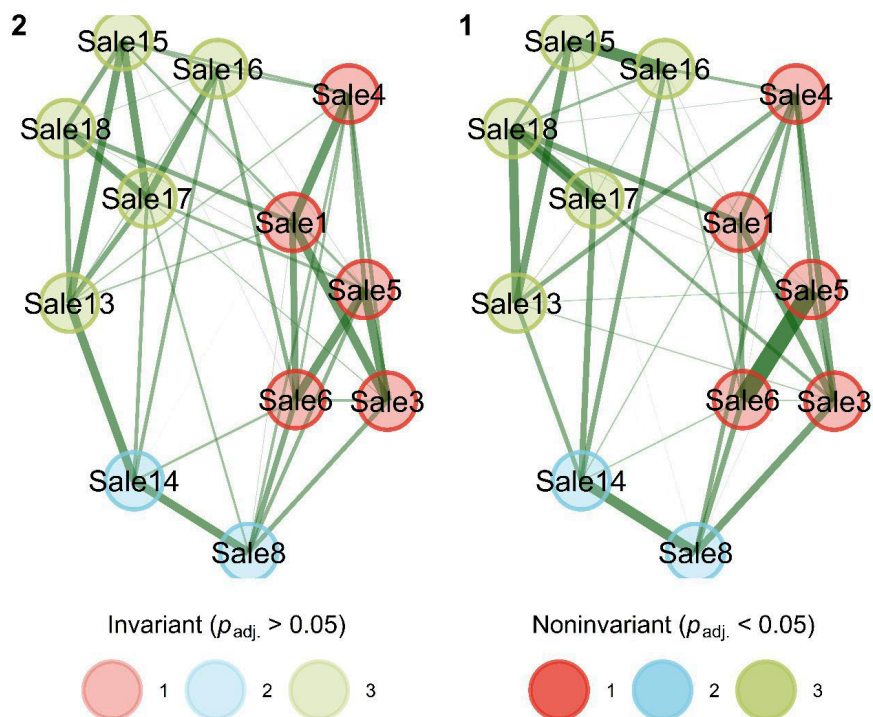


Figura 4. Invarianza según sexo

Nota. 1 = mujeres; 2 = hombres.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Diferencia de cargas de red e invarianza métrica

	Hombres = 2			Mujeres = 1			Diferencia	p	p_BH	Dirección
	1	2	3	1	2	3				
Sale1	.480	.020	.119	.369	.000	.112	.111	.152	.494	
Sale3	.483	.140	.027	.401	.184	.097	.082	.336	.670	
Sale4	.394	.094	.115	.345	.155	.142	.049	.546	.670	
Sale5	.439	.122	.114	.554	.009	.052	-.115	.206	.494	
Sale6	.403	.241	.077	.497	.182	.040	-.094	.192	.494	
Sale8	.277	.489	.038	.280	.522	.004	-.033	.544	.670	
Sale13	.053	.254	.401	.113	.117	.355	.045	.614	.670	
Sale14	.041	.489	.256	.047	.522	.258	-.033	.544	.670	
Sale15	.105	.000	.488	.013	.000	.523	-.035	.754	.754	
Sale16	.119	.116	.261	.101	.133	.328	-.067	.564	.670	
Sale17	.060	.182	.576	.021	.163	.310	.266	.024*	.144	2 > 1
Sale18	.102	.000	.385	.184	.002	.579	-.194	.018*	.144	2 < 1

Nota. p = valor p no corregida; p\_BH = valor p con corrección Benjamini-Hochberg, \* = sig < .05.

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

El salario emocional presenta múltiples beneficios, entre los cuales se incluyen la mejora del rendimiento laboral, la motivación, el desempeño, el clima organizacional, el compromiso y la reducción del estrés, entre otros. No obstante, es imperativo medir esta variable para determinar la percepción que tienen los colaboradores con respecto al salario emocional. Por ello, es esencial contar con instrumentos válidos y confiables para este propósito.

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Arequipa. La muestra está compuesta por 566 participantes de la población económicamente activa (PEA), con una edad media de 28 años y una desviación típica de 8.64. Los resultados obtenidos en la investigación sugieren una preferencia hacia las opciones moderadas en las respuestas a los ítems, lo cual sugiere una distribución normal. Aunque en un primer momento la consistencia estructural fue baja y los ítems demostraron comportarse de forma inestable, la utilización de la *unique variable analysis* (UVA) permitió depurar los ítems inestables o redundantes y conservar los ítems más estables con el constructo. Posteriormente, se realizó el análisis exploratorio de grafos, el cual reveló que los 12 ítems finales se agrupan en tres dimensiones: *relaciones laborales*, *crecimiento y cohesión*, y *flexibilidad laboral*. Dichas dimensiones mostraron niveles adecuados de estabilidad, consistencia estructural e invarianza métrica en función del sexo, lo que respalda la solidez del modelo propuesto.

La dimensión *relaciones laborales* está conformada por los ítems: “Los jefes o directivos acostumbran saludar al personal” (ítem 1), “Has desarrollado amistad con tus compañeros de trabajo” (ítem 3), “Cuando un trabajador presenta algún problema familiar (enfermedad o siniestro), sus superiores se solidarizan y brindan apoyo” (ítem 4), “Te sientes alegre de formar parte de esta empresa” (ítem 5) y “Cuando despiertas, te agrada la idea de ir a trabajar y reunirte con tus compañeros” (ítem 6).

Estos ítems reflejan la calidad de las relaciones interpersonales, el apoyo social y la identificación afectiva con la organización. Esta dimensión se asocia a la teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1933). Esta teoría señala que la productividad y la motivación se encuentran asociadas al trato que recibe, al apoyo emocional de los jefes y las relaciones sociales en el trabajo, más que la remuneración o las condiciones físicas del trabajo. Por último, el ítem 5 obtuvo la puntuación más alta, lo que evidencia la importancia de la afectividad y el sentido de pertenencia en el contexto laboral. Este hallazgo puede explicarse por la necesidad de establecer lazos sociales en el trabajo, aspecto que ha sido reportado en investigaciones locales, las cuales señalan que las relaciones satisfactorias con los compañeros incrementan la satisfacción laboral (Arias & Justo, 2013). Asimismo, cuando la organización demuestra un compromiso genuino con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales positivas, es probable que se observe un mayor compromiso organizacional por parte de los colaboradores (Sierra et al., 2023).

La dimensión *crecimiento y cohesión* está formada por los ítems 8 y 14, respectivamente: “Existen posibilidades de ascensos basadas en el mérito” y “La empresa desarrolla

actividades deportivas o recreativas con todo el personal”. Ambos ítems se incluyen dentro del concepto de salario emocional y hacen referencia al bienestar laboral y la motivación intrínseca.

Estos ítems aluden aspectos como la promoción, la integración y la flexibilidad en el trabajo y se encuentran y se basan en la teoría de Maslow (1954), que se centra en las necesidades de autorrealización y desarrollo personal (ítem 8). Con respecto al ítem 14, se sustenta en la teoría de Mayo (1933): los colaboradores buscan la aceptación y el reconocimiento dentro del grupo. Sin embargo, el análisis del ítem 14 revela un promedio más bajo. Este resultado sugiere que las personas evaluadas no perciben que la empresa se interese por promover la integración entre los trabajadores. Esto es desfavorable, ya que la realización de dichas actividades puede contribuir a un mayor involucramiento con la empresa. Es importante destacar que el ítem en cuestión hace referencia al bienestar laboral, que se define como un componente esencial de la satisfacción y el compromiso laborales. Ambos ítems se refieren a la integración y el involucramiento de los trabajadores como factores determinantes de la satisfacción en el trabajo, aspecto que ha sido enfatizado en un estudio local previo (Arias & Jiménez, 2018).

La dimensión *flexibilidad laboral* se refiere a la percepción que tienen los colaboradores sobre la adaptación de las condiciones de trabajo y su relación contractual, como la duración de la jornada laboral, la posibilidad de autogestionar el tiempo siempre y cuando se cumplan las actividades asignadas, el horario pactado, las licencias para efectuar diligencias personales y las posibilidades de realizar teletrabajo (Varezueta-Barroeta & Araque-Manrique, 2024). Los ítems 13, 15, 16, 17 y 18 se ajustan a esta definición. El ítem 15 tiene uno de los valores más altos .523: “Tienes la oportunidad de alimentarte durante tu jornada laboral”, y según la teoría de la autodeterminación (SDT, por sus siglas en inglés) propuesta por Deci y Ryan (2000), los colaboradores sienten la necesidad de controlar sus propias acciones; por tanto, si tienen más opciones, se sienten menos controlados por sus jefes. Además, esta teoría está asociada a las necesidades fisiológicas satisfechas; así, alimentarse bien permitirá un mayor rendimiento y energía por parte de los colaboradores. Maslow (1954) también señala que satisfacer una necesidad básica fisiológica es fundamental para el bienestar básico.

El ítem 13: “Puedes solicitar permisos para realizar trámites bancarios, legales o de índole personal”. El ítem 18: “Te brindan flexibilidad horaria en caso de una emergencia o si deseas estudiar”, se asocia a la teoría *work-life balance theory*, la cual señala que las personas que encuentran este equilibrio muestran más bienestar y armonía (Greenhaus et al., 2003). Por otra parte, se genera una mayor autonomía del colaborador, ya que tiene tareas que cumplir, pero esta flexibilidad le permite gestionar su tiempo y compaginar trabajo y vida personal.

El ítem 16: “Puedes contar con tus descansos (fines de semana, festivos o días libres) sin que te interrumpan o te llamen del trabajo. El ítem 17: “Tienes espacios para compartir un café o una broma con tus compañeros de trabajo”. Dávila-Morán et al. (2022) señalan que una relación flexible entre el colaborador y el trabajo, permite una mayor productividad y compromiso y reduce el ausentismo, la rotación y

los costos de seguros de salud. Los autores indican que el salario emocional promueve la conciliación laboral.

Los ítems 2, 7, 9, 10, 11 y 12 se eliminaron debido a sus bajas puntuaciones. Esto podría atribuirse al contexto cultural jerárquico peruano, a la escasa capacitación en las pequeñas empresas, a la escasa formalidad en el reconocimiento y a la falta de habilidades motivacionales de los líderes (Matute et al., 2010; Ramírez & Puican, 2022). Cabe destacar que más del 99% del tejido empresarial peruano está compuesto por *mypes*, que son responsables de alrededor del 85% del empleo formal, pero tienen una alta tasa de mortalidad y limitaciones presupuestarias (INEI, 2022). Estos factores refuerzan la relevancia del salario emocional como estrategia para generar satisfacción, pertenencia y autorrealización, más allá de la remuneración.

Esto sugiere que, en la actualidad, los colaboradores valoran mucho sentirse satisfechos en su trabajo, no tanto por lo que ganan, sino por lo que este aporta a sus vidas en términos de pertenencia, satisfacción y autorrealización. Estos aspectos son compatibles con los criterios más altos de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) y parecen ser fundamentales en el salario emocional.

Por tanto, las empresas que busquen atraer y retener al personal deben implementar el salario emocional, ya que es una estrategia para generar felicidad, autonomía, bienestar y una ventaja competitiva. Además, Gomes et al. (2025) encontraron que las personas que buscan ofertas laborales no solo toman en cuenta la remuneración, sino también el salario emocional, y este influye sobre las percepciones y las intenciones de postular a un trabajo.

Finalmente, el análisis de la invarianza practicado en función del sexo, señala que no existen diferencias entre varones y mujeres con respecto a las medidas de salario emocional, lo que implica que el instrumento analizado puede ser aplicado a ambos sexos sin que haya sesgos de género que interfieran con las puntuaciones. Esto es relevante, porque cuando están presentes los sesgos de género, las puntuaciones obtenidas pueden responder más a los estereotipos entre varones y mujeres que a las medidas propiamente dichas. El dato de la invarianza obtenida, por tanto, nos brinda información valiosa para su empleo en la población.

En lo que respecta a las limitaciones inherentes al estudio, se observa que la muestra no es probabilística y es poco representativa de la población económicamente activa, ya que está compuesta sobre todo por jóvenes que han estado empleados en sus organizaciones durante un período de tiempo relativamente breve. Se plantea la necesidad de aplicar el mismo instrumento a individuos de mayor edad que hayan estado empleados por un período más extenso, con el propósito de evaluar la validez del instrumento en diferentes contextos. Otra limitación radica en que no se demostró la validez en relación con otras variables (convergente y divergente), por lo que se recomienda que próximos estudios psicométricos puedan demostrar este tipo de validez. Además, al ser una escala de autoinforme puede limitar la objetividad en las respuestas, por lo que se sugiere que futuras investigaciones puedan triangular la información brindada con otras fuentes de información. Además, se sugiere la necesidad de estimar los baremos en muestras más represen-

tativas para facilitar la medición de los niveles del salario emocional. En concordancia con lo anteriormente expuesto, es factible que nuevos estudios puedan aplicar el instrumento a empresas en diversos sectores, con el propósito de determinar el estado del salario emocional y las estrategias que deben implementarse para optimizar dicho constructo.

---

## Conclusiones

Dado lo anterior, se concluye que la escala de la inserción laboral al salario emocional tiene validez de estructura interna con tres dimensiones y 12 ítems, los cuales son estables e invariantes según sexo y tienen una adecuada consistencia estructural (confiabilidad). Estos resultados son útiles desde el punto de vista práctico, porque permiten a los psicólogos organizacionales disponer de una herramienta con puntajes válidos y fiables para medir el salario emocional en el contexto peruano. La reducción de ítems genera una versión más corta y, por tanto, de administración y calificación más simple y en menor tiempo. Además, pueden ser útiles en el ámbito investigativo de entornos laborales, porque los puntajes obtenidos permitirían crear modelos teóricos o explicativos con el objetivo de comprender más a fondo este fenómeno y hallar factores relacionados.

---

## Financiación

Fue financiado únicamente por los autores.

---

## Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

---

## Contribución de los autores

Noelia Araceli Jiménez-Barrios: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, escritura (borrador original); Andy Rick Sánchez-Villena: análisis formal, metodología, software, revisión.

---

## Referencias

- Arias, W. L., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191.
- Arias, W. L., & Jiménez, N. A. (2018). Análisis psicométrico de la escala de involucramiento en el trabajo de Lodahl y Kejner en trabajadores de Arequipa. *Industrial Data*, 20(1), 47-54. <https://doi.org/10.15381/idata.v20i2.13946>
- Arias, W. L., & Justo, O. (2013). Satisfacción laboral en dos tiendas por departamento: un estudio comparativo. *Ciencia & Trabajo*, 15(47), 41-46.
- Arias, W., Rivera, R., & Ceballos, K. (2017). Análisis psicométrico de la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall en una empresa multiocupacional de Arequipa, Perú. *Interacciones*, 3(2), 79-85. <https://doi.org/10.24016/2017.v3n2.74>
- Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en

- psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Avilés-Peralta, Y. (2024). Salario emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 2024191. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Bravo-Espinoza, M. B. M., Vargas-Rojas, D. M., & Amaya-Arana, G. R. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(107), 1130-1143. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.9>
- Christensen, A. P., & Golino, H. (2021a). Estimating the stability of psychological dimensions via bootstrap exploratory graph analysis: A Monte Carlo simulation and tutorial. *Psych*, 3(3), 479-500. <https://doi.org/10.3390/psych3030032>
- Christensen, A. P., & Golino, H. (2021b). On the equivalency of factor and network loadings. *Behavior Research Methods*, 53(4), 1563-1580. <https://doi.org/10.3758/s13428-020-01500-6>
- 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>
- Dávila-Morán, R. C., Martín-Bogdanovich, M. M., García-Huamantumba, E., Alfaro Peña, G. B., & García-Huamantumba, A. (2022). Salario emocional y *engagement* en trabajadores de una empresa industrial peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S5), 739-749.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). El qué y el porqué de la búsqueda de objetivos: necesidades humanas y la autodeterminación del comportamiento. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Gallo Bernal, G. K. (2024). Bienestar laboral: una revisión sistemática del salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral [trabajo de grado, Universidad El Bosque]. <https://hdl.handle.net/20.500.12495/13771>
- Gil Vera, V. D., Betancur, J. D., Quintero, L. F., Puerta Lópera, I. C., Quintero López, C., & Ruiz Santacruz, J. S. (2019). Development of an emotional salary model: A case of application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1-18. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>
- Golino, H., Shi, D., Christensen, A. P., Garrido, L. E., Nieto, M. D., Sadana, R., ..., & Martínez-Molina, A. (2020). Investigating the performance of exploratory graph analysis and traditional techniques to identify the number of latent factors: A simulation and tutorial. *Psychological Methods*, 25(3), 292. <https://doi.org/10.1037/met0000255>
- Golino, H., Christensen, A. P., & Garrido, L. E. (2022). Invited commentary: Exploratory graph analysis in context. *Revista Psicología: Teoría e Práctica*, 24(3), Article ePTPIC1553. <https://doi.org/10.5935/1980-6906/ePTPIC15531.en>
- Gomes, A., dos Santos, J. V., Silva, B., & Gonçalves, I. (2025). Emotional salary: What impact does it have when evaluating job offers? Contribution from the stereotype content model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 41(3), 135-141. <https://doi.org/10.5093/jwop2025a16>
- Gonzales-Macedo, V., Flores-Lozano, M., Díaz-Saurin, F., & Cruz-Tarrillo, J. J. (2023). Effect of servant leadership on happiness at work of university teachers: The mediating role of emotional salary. *Problems and Perspective in Management*, 21(2), 448-458. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.42)
- Greenhaus, J., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531. [https://www.researchgate.net/publication/222543597\\_The\\_relation\\_between\\_work-family\\_balance\\_and\\_Quality\\_of\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/222543597_The_relation_between_work-family_balance_and_Quality_of_Life)
- Hernández, J., Sánchez, S., Martínez, J., Luis, K., Cruz, E., Gatica, L., & Jiménez, N. (2024). Salario emocional: clave para el bienestar laboral y la retención de talento en las empresas. *Revista Iberoamérica de Ciencias*, 11(3), 15-22.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). Estadísticas estructurales de las empresas en el Perú. <https://www.inei.gob.pe>
- Intriago Peñafiel, J. V., & Zambrano 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), 59-75.
- Jamison, L., Christensen, A. P., & Golino, H. F. (2024). Metric invariance in exploratory graph analysis via permutation testing. *Methodology*, 20(2), 144-186.
- Llano Restrepo, P. (2014). La flexibilidad y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-70. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo* (Gerencia Global 18). Ediciones ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5dfe1012-3c76-4aa6-a984-2c69188c2e38/content>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. McMillan Co.
- Pérez, E. R., & Medrano, L. A. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161108>
- Pires, V. P. de S., & Perroca, M. G. (2023). Emotional salary as a management tool: Importance attributed by nursing professionals. *Cognitare Enferm*, 28(e92563).
- Ramírez Soto, A. N., & Puican Rodríguez, V. H. (2022). Liderazgo gerencial y competitividad laboral de Infocentro SRL, Jaén, Perú. *Sapientia: Revista Internacional de Estudios Interdisciplinarios*, 3(2), 373-386. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i2.345>
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G. A., Ahumada-Tello, E., & Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236-252. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmd-02-2023-0046/full/html>
- 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 la Covid-19. *Retos. Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Sierra Carpio, D. A., Moreno, A. E., & Ornelas, M. A. D. (2023). El efecto del salario emocional en el compromiso organizacional y el rendimiento de los empleados de industria maquiladora: un estudio en ciudad Juárez, México. *Seguridad y Salud en el Trabajo*, 19-36. Edición Litoral. [https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Mendoza-14/publication/384012905\\_Salud\\_ocupacional\\_en\\_el\\_sector\\_petrolero\\_colombiano\\_una\\_aproximacion\\_desde\\_el\\_contexto\\_de\\_la\\_clase\\_trabajadora/links/66e445ce64f7bf7b19abdadd/Salud-ocupacional-en-el-sector-petrolero-colombiano-una-aproximacion-desde-el-contexto-de-la-clase-trabajadora.pdf#page=21](https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Mendoza-14/publication/384012905_Salud_ocupacional_en_el_sector_petrolero_colombiano_una_aproximacion_desde_el_contexto_de_la_clase_trabajadora/links/66e445ce64f7bf7b19abdadd/Salud-ocupacional-en-el-sector-petrolero-colombiano-una-aproximacion-desde-el-contexto-de-la-clase-trabajadora.pdf#page=21)
- Solís Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de pymes. *Revisión bibliográfica. Podium*, 43, 163-176. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.10>
- Taylor, F. W. (1973). *Principios de la administración científica*. El Ateneo.
- Torres Flórez, D., & Gutiérrez Rincón, S. L. (2023). Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio-Colombia. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias*, 24(1), 110-129. <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.217>
- Verenzuela-Barroeta, D., & Araque-Manrique, M. (2024). Construcción del barómetro de salario emocional para pequeñas y medianas empresas: estructura y validez psicométrica. *Revista de Investigación Académica sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, 41(17), 1-34. <https://doi.org/10.46589/riasf.vi41.640>