

# **Diferencias entre mujeres y hombres en el impacto de los factores del salario emocional que inciden en la retención del talento en el Área Metropolitana de Monterrey.**

Differences between men and women  
in the impact of emotional salary factors  
that affect the retention of personnel in  
the Metropolitan Area of Monterrey.

**Ruth Isela Martínez Valdez<sup>1</sup>**

**Dora Ivonne Martínez Valdez<sup>2</sup>**

**Judith Irasema Martínez Valdez<sup>3</sup>**

---

1 Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolas de los Garza, N.L., México Correo electrónico: ruth.martinezvld@uanl.edu.mx | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6759-3144>

2 Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolas de los Garza, N.L., México Correo electrónico: dora.martinezvld@uanl.edu.mx | ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6553-8991>

3 Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolas de los Garza, N.L., México Correo electrónico: judith.martinezvld@uanl.edu.mx | ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8238-5972>

Recibido: 28 de julio del 2023 Publicado: 04 de septiembre del 2023

Para citar este artículo:

Vázquez-López, R. (2023) Apuntes sobre los determinantes de la competitividad externa en el contexto de la globalización económica. *Lúmina* 24(1). E0036. <https://doi.org/10.30554/lumina.v24.n1.4906.2023>

Copyright: © Esta revista provee acceso libre, gratuito e inmediato a su contenido bajo el principio de hacer disponible la investigación al público. Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

## Resumen

La situación actual ha cambiado, hace unos años, la fuente de sustento para la retención del talento era el salario económico, lo cual requiere elementos distintos a la retribución monetaria, entre ellos el salario emocional. El propósito de este estudio consiste en establecer las diferencias entre mujeres y hombres en la influencia de los factores de salario emocional que inciden en la retención del talento en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León. Se realizó una encuesta a un total de 151 individuos, de los cuales 76 fueron mujeres y 75 hombres, con edades comprendidas entre los 23 y 57. Este estudio es descriptivo, correlacional y explicativo. Los hallazgos obtenidos evidencian que, tanto para las mujeres como para los hombres, es fundamental establecer una conexión entre la pertenencia y el entorno laboral, pero existe una diferencia entre ambos, y es que las mujeres tienen un mayor valor en el horario flexible en comparación con los hombres, lo cual contribuye a la libertad de horario en comparación con los hombres, lo cual contribuye a la libertad de horario en comparación con los hombres para mantenerse en sus puestos.

**Palabras clave:** salario emocional, ambiente de trabajo, horario flexible, equilibrio entre vida personal y laboral

## Summary

The current situation has changed. A few years ago, the source of support for talent retention was economic salary, which requires elements other than monetary compensation, including emotional salary. The purpose of this study is to establish the differences between men and women in the influence of emotional salary factors that influence the recovery of talent in the Metropolitan Area of Monterrey, Nuevo León. A survey was carried out on a total of 151 individuals, of which 76 were women and 75 men, aged between 23 and 57. This study is descriptive, correlational and explanatory. The findings obtained show that, for both women and men, it is essential to establish a connection between belonging and the work environment, but there is a difference between the two, and that is that women have a greater value in flexible hours in compared to men, which contributes to schedule freedom compared to men, which contributes to schedule freedom compared to men to stay in their jobs.

---

**Keywords:** emotional salary, work environment, schedule flexibility, work-life balance

Código JEL: M12, M51

## **Introducción**

En la actualidad, el entorno actual ha cambiado, durante unos años, la fuente de empleo era el salario económico (Espinoza y Toscano, 2020). Lo anterior conlleva elementos diferentes a la retribución monetaria, como el salario emocional. Para que un trabajador permanezca en su puesto, se debe proteger tanto el ámbito personal, el familiar como el laboral, para las empresas es el primero de los retos para vencer en la última década (Rodríguez y Pérez, 2020).

El segundo reto conservar la ventaja competitiva en un entorno en el que la competencia se incrementa cada vez más. Para alcanzar esta meta, es esencial fomentar la innovación, la cual se deriva del conocimiento que se encuentra en las personas. Por ende, la retención del talento se ha convertido en un elemento esencial en las organizaciones. Asimismo, es relevante considerar que en el ámbito laboral se trabajan mujeres y hombres con necesidades y motivaciones diversas que impactan en su permanencia en sus actividades laborales (Gómez, 2021).

Asimismo, se encuentra una diferencia de género entre los factores que afectan la retención en las organizaciones, para las mujeres son importantes los servicios sociales como el horario flexible, los hombres desean conciliar su vida laboral y personal, tales factores pertenecen al salario emocional, lo cual es una estrategia para fidelizar y lograr una elevada retención del talento y lograr con ello mejorar la competitividad (Hurtado y Taquez, 2021).

Por otro lado, es importante señalar que el salario emocional incide en la retención de talento humano de forma distinta entre mujeres y hombres, el impacto que provoca en cada uno depende de las necesidades personales (Cenich, Araujo y Santos, 2021). Asimismo, para Guzmán (2018), no solo la remuneración económica es relevante para preservar el talento, sino que también existen otros factores emocionales, tales como un horario flexible y que sea posible hacer trabajo remoto y con ello lograr que el personal permanezca en sus puestos.

## **Marco Teórico**

En la actualidad, las organizaciones han percatado de que para mantener el talento no solo es necesario contar con un paquete de compensaciones económicas atractivas, sino que además existen otros factores determinantes para que las personas permanezcan en sus puestos, lo que se conoce como salario emocional, además se debe tener en cuenta que, en función del género del trabajador, estos factores varían en función del género del trabajador (Bellido, 2020).

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) en Nuevo León, el 27.3% representa a las mujeres que trabajan y tienen un horario flexible y esto incide en su permanencia en las empresas. Según un estudio realizado por OCC Mundial (2021) señala que el 54% de las mujeres que trabajan en nuestro país se pueden retener en sus empleos cuando hay programas de balance de vida y trabajo y el 70% se quedan en las empresas si estás cuentan con políticas de horario flexible.

En cuanto a la población ocupada por los hombres en Nuevo León, se encuentra en 1,723, 785, de los cuales el 72.7% son líderes de familia, según Brier (2022). Para los hombres, los programas de reconocimiento, así como un entorno laboral adecuado, son elementos que determinan su presencia en la organización. En otras palabras, Salvador, Torrens, Vega y Noroña (2021) señalan que tienen un impacto en un entorno laboral adecuado y la horario flexible.

Es importante señalar que para las organizaciones es relevante la retención del talento, ya que lograr mantener al talento, lo cual les brinda la oportunidad de ser más productivas y alcanzar los objetivos organizacionales (Cepeda, 2020). En México, la tasa de rotación de personal debido a renuncias por cambio de trabajo es del 16.74%, lo cual representan costos a las organizaciones de hasta un 300% del salario base promedio en el país (OCC Mundial, 2021).

Según datos de la OIT (2021) y de Manso (2002) son diferentes los factores que retienen al talento según el género, para las mujeres un horario flexible, un balance entre vida y personal; un ambiente laboral adecuado así como la capacitación inciden en su permanencia en la empresa, en cambio para los hombres la posibilidad de desarrollo, el reconocimiento y el trabajo remoto son importantes.

## **Retención del talento**

Desde hace unos años, las compañías no solo desean ser líderes de mercado, sino también tener productos con mayor participación en el mercado, además de tener productos con mayor participación en el mercado, por lo tanto, deben recuperar al personal talentoso para alcanzar las metas organizacionales, lo cual pretenden comprender qué factores les permitan incrementar la retención del talento (Camacho, 2017).

Es de relevancia lo señalado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) acerca de la diferencia mujeres y hombres en lo que respecta a la retención de talento, lo cual está sujeto a los beneficios sociales que brinda la organización, para las mujeres es fundamental establecer políticas de horario flexible, lo cual está sujeto a los beneficios sociales que brinda la organización. Para las mujeres es fundamental establecer políticas de horario flexible, lo cual es fundamental para mantener el empleo. Para las mujeres, el equilibrio entre el ámbito personal y el laboral, y para los hombres, la capacidad de pertenencia y la conexión.

## **Salario emocional**

En lo que respecta a las personas, cada individuo posee una percepción, necesidades y expectativas distintas al decidir si permanecer o no en una compañía. Diversos factores influyen en esta decisión. Uno de ellos radica en que, a medida que se adquieren mayores conocimientos y madurez, las prioridades se vuelven más flexibles. Además, los cambios constantes impactan en la parte emocional del trabajador, lo que a su vez resulta crucial en la actualidad, no solo la compensación económica es una medida crucial (Álvarez y González, 2019).

De acuerdo con Espinoza y Toscano (2020), el salario emocional está relacionado con los aspectos no económicos que impulsan la vinculación de un trabajador con la organización y que influyen en su existencia en ella. Por su parte, Meza y Montalvo (2018) lo consideran como los beneficios no tangibles que se otorgan a un empleado como complemento del sueldo económico. Se considera el sueldo emocional como los elementos que posibilitan a los empleados alcanzar el bienestar, además del desarrollo tanto profesional como personal que los impulsan a permanecer en su empleo (Salvador, Torrens, Vega y Noroña, 2021)

En la actualidad, las organizaciones adoptan modelos de gestión administrativa en salario emocional debido a que es una opción para enfrentar el entorno económico e incrementar la competitividad de la organización al incrementar la retención del talento; sin embargo, para que estas estrategias de salario emocional sean efectivas primero debe realizarse un diagnóstico de las necesidades de la organización, ya que de otra manera los resultados son adversos. En diversos estudios sobre el tema se ha demostrado que el reconocimiento, trabajar en equipo, horarios flexibles entre otros inciden en la retención del talento (Minchan, 2017; Figueroa, 2018; Cenich, Araujo y Santos, 2018; Gonzáles, 2019; Barrón, 2020; Enríquez y López, 2020).

### **Factores del salario emocional**

En cuanto al salario emocional, existen diferentes factores tales como: se encuentran los siguientes: sentido de pertenencia, ambiente de trabajo, capacitación, teletrabajo, crecimiento personal, balance de vida y trabajo, programas de bienestar, entre otros (Madero, 2019; O'Sullivan, 2019; Chung y Van Der Hust, 2018; Oludayo, Falola, Ahaka y Fatogun, 2018). Para este estudio se consideran el ambiente de trabajo, horario flexible y balance de vida y trabajo.

### **Ambiente de trabajo**

El ambiente de trabajo es uno de los elementos emocionales fundamentales, Crawford, Davis, Minhat & Baharudin (2017) lo consideran como el entorno en el que los empleados, empleados y administrativos de todos los niveles trabajan no solo en armonía, sino que también comparten valores y objetivos en común. Por su parte, Madero (2019) señala que el entorno de trabajo es la conexión efectiva entre gerentes, subordinados, equipos de trabajo y las redes formales que colaboran en un entorno abierto.

Se han llevado a cabo estudios sobre la relación entre el entorno de trabajo y la retención de talento, uno de ellos fue el realizado por Seiky, Asiedu y Oppong (2020) en Ghana en hospitales, en el cual se halló una conexión positiva y significativa entre estas variables. Por su parte, O'Sullivan (2019) realizó un estudio acerca de estas variables en Pakistán en la industria textil, obtener resultados similares.

## **Horario flexible**

El horario flexible es uno de los factores relacionados con el sueldo emocional, se puede considerar la distribución de las horas laborales durante el transcurso de la jornada laboral, es decir, un acuerdo entre empleado y jefes en las horas exactas de entrada y salida, así como los horarios de alimentación diaria o semanal (Rodríguez, 2016). Por otro lado, Lott y Chung (2019) lo señalan como las políticas que permiten administrar el horario de entrada y salida del trabajo, teniendo en cuenta la jornada laboral, lo cual posibilita al empleado organizar su tiempo personal.

En un estudio llevado a cabo por Martínez, Luna y Patiño (2020) entre mujeres y hombres de una universidad del Noreste de Nuevo León, se halló una conexión entre el horario flexible y la retención del personal, lo cual es más significativo entre las mujeres que en los hombres. Por otro lado, Lott y Chung (2019) llevaron a cabo un estudio en Alemania en empresas de almacenamiento de estas dos variables y se obtuvieron resultados similares en los que las mujeres consideraron el horario flexible como un factor para mantenerse en su empleo.

## **Balance de vida y trabajo**

En cuanto al balance de vida y trabajo, se considera otro factor del salario emocional, según Lange y Hombung (2017). El sacrificio que un empleado está preparado para llevar a cabo a costa de otras áreas de la vida. En otras palabras, Casper, Vaziri, Wayne, DeHaws y Greenhaus (2018) señalan el estado emocional del empleado que enfoca sus pensamientos en la investigación del equilibrio entre la satisfacción y la eficacia en combinación con la familia y el trabajo.

Se han llevado a cabo diversos estudios sobre las variables balance de vida y trabajo, entre los cuales se encuentran los realizados por Ferreira y Mujajati (2017) en África del Sur en una organización de publicidad en la que se halló que para los hombres era más significativo esta variable que para las mujeres. En contraste con lo evidenciado por Potgieter y Mawande (2017) en una investigación llevada a cabo en África del Sur, se observa una relación significativa entre estas va-

riables, no obstante, en el sector financiero, se observaba una relación significativa sin importar el género.

## **Género**

En la actualidad, las organizaciones están implementando estrategias de inclusión de género con el propósito de alcanzar la igualdad para todos y, de esta forma, obtener beneficios de las diferencias y coincidencias entre mujeres y hombres, es importante conocer los factores que influyen en uno y otro para tomar la decisión de permanecer en la empresa y hallar las estrategias que posibilitan incrementar el porcentaje de retención del talento y así mantener una ventaja competitiva (Salvador et al. 2021). Dado lo anterior, las organizaciones se encuentran esforzándose por modificar lo que les ofrecen a sus empleados y, en particular, a las mujeres, ya que un número considerable de ellas son madres de familia y líderes del hogar, debido a que las prestaciones emocionales desempeñan un papel fundamental en su existencia o no en la empresa (OIT, 2021).

Para Hernández (2006), el género es el elemento fundamental de la sociedad para establecer y ordenar las relaciones sociales entre mujeres y hombres. Scott (2011) lo describe como el elemento fundamental de las relaciones sociales que se fundamentan en las diferencias que diferencian los sexos y el género, y para ello existen algunos elementos que contribuyen a esta distinción, tales como símbolos culturales, normas, identidad, entre otros.

En el trabajo, hay estereotipos de género que afectan las expectativas laborales entre mujeres y hombres. Para las mujeres casadas y con hijos, las políticas de balance de vida y trabajo y horario flexible son importantes para mantener un trabajo. En lugar de eso, los hombres necesitan programas de balance de vida y trabajo (Zuech, 2021).

## **Hipótesis**

**H1=** El ambiente de trabajo es uno de los factores del salario emocional influye positiva y significativamente en la retención del personal mujeres y hombres del Área Metropolitana de Monterrey.

**H2=** El horario flexible es uno de los factores del salario emocional se asocia positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres y hombres del Área Metropolitana de Monterrey.

**H3=** Balance de vida y trabajo es uno de los factores del salario emocional se relaciona positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres y hombres del Área Metropolitana de Monterrey.

## **Metodología**

Se realizó este estudio con un enfoque cuantitativo, y se obtuvo la información entre mujeres y hombres. Los datos obtenidos se examinaron estadísticamente con el propósito de confirmar las teorías y determinar cómo influyen los factores del salario emocional en la atención del personal (Creswell, 1994; Zahid, Muhammad, Cedric & Ahsan, 2020)

Se trata de un enfoque descriptivo, correlacional y explicativo, el diseño de este estudio no es experimental de tipo transversal, ya que se lleva a cabo en una medición única de la variable retención del talento y las variables independientes. Se empleó la técnica de recolección de datos en campo y el instrumento a través del cual se obtuvo la información fue un cuestionario de tipo Likert.

Se empleó un instrumento ya debidamente validado por Martínez y Segovia (2021) con el título de “Factores del salario emocional que influyen en la retención del talento”. El cuestionario constó de 31 ítems y se dividió en 2 fases: La fase inicial del perfil del sujeto de estudio, comprende 4 preguntas, tales como género, edad, puesto en la organización, sector al que pertenece. La segunda fase para evaluar la correlación entre las variables se comienza con las instrucciones de completar los ítems de la variable dependiente y las independientes. Es importante señalar que 31 ítems proceden de instrumentos utilizados y validados en estudios empíricos llevados a cabo en la revisión de la literatura y seis ítems de esta investigación son de elaboración personal. El Alfa de Cronbach de cada variable se encuentra en el rango de 0.857 y 0.935.

En la segunda fase se usaron preguntas con respuestas tipo Likert que corresponde a los valores 1 al 5, donde 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Para integrar el cuestionario con las 31 preguntas se tomaron de las siguientes encuestas validadas de los siguientes autores: Jurado (2014), Menezes y Kelliher (2016), Pres-

bitero et al. (2016), Madero (2019), Zaid et al. (2020), Sekyi, Asieud y Yaw (2020), Park y Cho (2020), Montazer et al. (2020) y Stravrouy y Ierodiakonov (2015).

Los sujetos de investigación fueron mujeres y hombres con edades comprendidas entre los 23 y 57 años, quienes en el momento de la investigación desempeñaban tareas como dirección, subdirección, gerencia y subgerencia. La presente afirmación se debe a que en los niveles previamente mencionados tiene una mayor influencia en el salario emocional que en los puestos a nivel operativo, dado que, en estos últimos, la retención del talento se ve afectada por factores de compensación económica (Garcés et al. 2016)

### **Recolección de datos**

Con el fin de determinar la muestra, se empleó una fórmula para la población finita, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 0.1, lo cual se encuentra en el error percibido en un estudio de ciencias sociales (Tello, 2011). Se encuestaron a 151 personas, de las cuales 76 fueron mujeres y 75 hombres de entre 23 y 57 años, lo que cubrió el total de la muestra requerida por el método estadístico seleccionado.

A continuación, se presenta una explicación detallada de los diferentes aspectos de la muestra. En cuanto al género, se entrevistaron 151 personas, de las cuales 76 fueron mujeres y 75 hombres, lo cual demuestra un equilibrio entre el sexo de los entrevistados. En cuanto a la edad de los entrevistados, se halló que 69 individuos tenían una edad comprendida entre 23 y 39, mientras que 82 de los entrevistados, tenían una edad comprendida entre 40 y 57 años.

### **Análisis de resultados**

A la evaluación de los participantes que respondieron a cada una de las variables con una escala de Likert de 5, en la cual 1 es completamente en desacuerdo y 5 es completamente de acuerdo. Con el fin de asegurar la validez del instrumento, se llevó a cabo un análisis de componentes principales y se constató la relación de las variables de estudio. Se llevó a cabo una estimación de los datos de media, desviación estándar y valores mínimos y máximos de toda la población (Tabla 1).

En cuanto a la media, se aprecia que para la totalidad la media fue superior a 4.2, lo cual significa que están completamente de acuerdo con lo que se les inquirió acerca de la variable. La variable en el ambiente de trabajo tuvo una puntuación superior a la media. Las variables de retención del talento, horario flexible y balance de vida y trabajo obtuvieron una media entre 3.6 y 3.9, lo cual indica que están completamente de acuerdo.

**Tabla 1. Estadístico descriptivo de análisis de las medias**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Retención del talento	151	1.43	5.00	3.9896	.68752
Ambiente de Trabajo	151	1.17	5.00	4.1634	.69107
Horario flexible	151	1.00	5.00	3.6545	.95996
Balance de vida y trabajo	151	1.00	5.00	3.9547	.89793

Elaboración propia, SPSS v21

### **Análisis de regresión múltiple de la retención del talento y las variables independientes.**

Se presentan a continuación, los resultados del modelo que explican el impacto de las variables independientes en la retención del talento de las mujeres y hombres en el Área Metropolitana de Monterrey. Se examinaron los resultados del instrumento de medición de la población meta de la muestra, aplicando un análisis multivariante por regresión lineal múltiple con el método de stepwise, con el propósito de identificar de entre todas las posibles variables explicativas, aquellas que expliquen la influencia en la variable dependiente.

### **Resultados de análisis de regresión obtenido de la muestra de mujeres**

En la tabla 2 se presentan los modelos resultantes de la regresión múltiple, los cuales serán obtenidos mediante la regresión múltiple. Se tomará el modelo 3 que incluye las variables de: ambiente de trabajo y horario flexible. En este análisis se excluyó la variable de equilibrio entre lo laboral y lo personal. El modelo cumple con los requisitos de p-valor requeridos con una significancia del 95% para las variables que se incorporaron en el modelo. Se obtuvo  $R^2 = 0.753$ , que explica en más del 75% el modelo.

**Tabla 2. Resumen de modelo regresión múltiple para mujeres**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida	Error típico de estimación	Durbin Watson
1	.810	.657	.652	.46006	
2	.859	.738	.730	.40492	
<b>3</b>	<b>.867</b>	<b>.753</b>	<b>.742</b>	<b>.39588</b>	<b>2.089</b>

Elaboración propia, SPSS v21

En relación con el ANOVA del modelo 3 de regresión, se puede observar en la tabla 3 un valor estadístico de  $F = 72.990$  con probabilidad asociada 0.000, lo cual resulta estadísticamente significativo, con un nivel de significancia del 95% (Mejía, 2018).

**Tabla 3. ANOVA modelo 3 para mujeres del Área Metropolitana de Monterrey**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	34.317	3	11.439	72.990	.000
Residual	11.284	72	.157		
Total	45.600	75			

Elaboración propia, SPSS v21

En relación con los coeficientes estimados del modelo, se puede observar en la Tabla 4 lo siguiente: La variable ambiente de trabajo con valores  $\beta = 0.594$ ; sig. = 0.000; horario flexible  $\beta = 0.104$  sig. = 0.040; según Kleinbaum et al. (1988). Se excluyó del modelo la variable balance de vida y trabajo en la cual se obtuvo un tamaño de  $\beta = -0.014$  sig. = 0.840, lo cual indica que para las mujeres encuestadas en no es relevante esta opción.

**Tabla 4. Coeficientes para las mujeres del Área Metropolitana de Monterrey**

Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típico	Beta			Tolerancia	FIV
	Ambiente de trabajo	.594	.088			.533	6.758
Horario flexible	.104	.050	.132	2.091	.040	.859	1.164

Elaboración propia, SPSS v21

Los resultados obtenidos se confirman las siguientes hipótesis, ya que se consiguió una relación positiva y significativa con respecto a la retención del talento.

**H1=** El ambiente de trabajo es uno de los factores del salario emocional influye positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres del Área Metropolitana de Monterrey.

**H2=** El horario flexible es un Factores del salario emocional se asocia positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres del Área Metropolitana de Monterrey.

Con respecto a la H3, balance de vida y trabajo es uno de los factores del salario emocional, se relaciona positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres del Área Metropolitana de Monterrey, no se cumple porque análisis excluyo esta variable.

### **Resultados de análisis de regresión obtenido de la muestra de hombres**

La tabla 5 presenta los modelos derivados de la regresión múltiple, el cual incluye las variables de ambiente de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y el personal, en el estudio se excluyó la variable de horario flexible, el modelo cumple con los requisitos de p-valor requeridos con una significancia del 95% para las variables que entraron en el modelo, se obtuvo  $R^2 = 0.697$ , lo cual explica en casi un 70% el modelo.

### **Tabla 5. Resumen de los modelos de regresión para hombres**

Modelo	R	R2	R2 corregida	Error de estimación	Durbin Watson
1	.797	.636	.631	.35399	
2	.818	.669	.660	.33957	
3	.835	.697	.685	.32721	1.849

Elaboración propia, SPSS v21

En cuanto al valor estadístico de  $F = 54.530$  con probabilidad asociada 0.000, se muestra un valor estadístico de  $F = 54.530$  con probabilidad asociada 0.000, lo cual resulta estadísticamente significativo, con un nivel de significancia del 95% (Mejía, 2018)

**Tabla 6. Anova del modelo 3**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	17.515	3	5.838	54.530	.000
Residual	7.602	71	.107		
Total	25.117	74			

Elaboración propia, SPSS v21

Con lo que respecta a los coeficientes estimados se encontró lo siguiente: la variable ambiente de trabajo con valores  $\beta = 0.477$ ; sig.= 0.000; balance de vida y trabajo  $\beta = 0.119$  sig.=0.011. Se excluyo del modelo la variable de horario flexible en el cual se obtuvo un  $\beta = 0.135$  sig.= 0.079 lo cual indica que para los hombres encuestados en no es relevante esta variante (tabla 7).

**Tabla 7. Coeficiente beta para hombres**

Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error tip.	Beta				Tolerancia	FIV
Ambiente de trabajo	.477	.076	.562	6.247	.000	.526	1.900	
Balance de vida y trabajo	.119	.045	.211	2.628	.011	.664	1.506	

Tras obtener los resultados, se examinan las siguientes hipótesis, ya que se apreciaron una relación positiva y significativa en relación con la retención del talento.

**H1=** El ambiente de trabajo es un factor del salario emocional influye positiva y significativamente en la retención del personal de hombres del Área Metropolitana de Monterrey.

**H2=** Referente a la variable de horario flexible no se probó una relación positiva y significativa a la retención del talento ya que esta variable se excluyó de los modelos de regresión.

**H3=** Balance de vida y trabajo es un factor del salario emocional se relaciona positiva y significativamente en la retención del personal hombre del Área Metropolitana de Monterrey.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Para alcanzar el propósito de esta investigación, se empleó el método de regresión lineal múltiple en el programa IBM SPSS v21 con el fin de comprobar la hipótesis de estudio. Los coeficientes de betas que se obtuvieron tienen una varianza entre 0.30 y un mínimo de 0.20 para considerarse relevantes (Chin, 1998; Rositas, 2014)

Tras llevar a cabo los análisis pertinentes, se cumple el propósito de este estudio consiste en establecer las diferencias entre mujeres y hombres en la influencia de los factores de salario emocional que inciden en la retención del talento en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León. En relación con la cuestión planteada, los estudios evidenciaron que para las mujeres el ambiente de trabajo y el horario flexible (H1, H2), no tienen un impacto negativo en el balance de vida y trabajo (H3). Por el contrario, para los hombres se encuentra el entorno de trabajo y el balance de vida y trabajo (H1, H3), lo contrario con el horario flexible que no es relevante.

En la búsqueda de literatura se hallaron estudios empíricos sobre la retención del talento y las variables independientes de estudio, gran parte de los artículos se centraban en los estratos de edad generacional, y poco relacionaban al salario emocional con el género. Según lo encontrado por OCC mundial (2021) para las mujeres en México un factor relevante trabajar en empresas es que la empresa ofrezca programas de balance de vida y trabajo. El mismo estudio señala que, para los

hombres, un factor determinante para mantenerse en el puesto era el horario flexible, y al igual que en las mujeres, la edad de los entrevistados puede influir en el resultado, ya que la mayoría de los entrevistados tenían edades entre 23 y 28 años.

En cuanto a la variable ambiente de trabajo, se halló que tanto para mujeres como para hombres son factores que son relevantes para mantenerse en sus tareas, lo cual concuerda con lo señalado por Manso, 2002; Salvador et al. (2021) y OIT (2021). Se han realizado pocos estudios sobre el género y la retención del personal y los factores del salario emocional. En consecuencia, los hallazgos de esta investigación pueden proporcionar conocimientos para iniciar estudios posteriores.

El resultado obtenido con la H3 en el caso de las mujeres coincide con Martínez et al. (2020) que señalan que, para las mujeres, especialmente las casadas y con hijos, es más importante disponer de tiempo para dedicarse a actividades relacionadas con la familia, en contraste con los hombres, balance entre vida y trabajo es más relevante que la horario flexible, ya que requieren el tiempo personal para actividades de ocio (Salvador et al., 2021)

Esta investigación puede ser útil para empresas de diferentes sectores, como la manufactura, el comercio, los servicios, la educación y el gobierno, para establecer entornos de trabajo en los que se logre una filosofía de trabajo en equipo, una comunicación eficiente con gerentes y colaboradores y que se creen programas de participación de empleados, ya que contribuyen a un aumento en la retención del talento (Crawford et al., 2021).

Los resultados obtenidos en este estudio son de gran relevancia para los responsables de recursos humanos, a fin de reducir las estructuras de trabajo rígidas, implementando políticas de flexibilidad en el trabajo en horario para los empleados. La capacidad de llevar a cabo su horario de trabajo es un factor crucial para mantener su empleo, ya que permite organizar sus tiempos y cumplir con sus actividades personales y laborales, y preservar al personal altamente capacitado (Martínez et al., 2020; Marx, 2021)

Este estudio resulta de suma relevancia para los líderes y gerentes de todas las áreas de la organización, porque en un entorno competitivo se ha perdido la línea que divide la vida personal de la laboral. Incluso se han retomado leyes y normas que fomenten el bienestar

emocional de los trabajadores, como la NOM35, lo que ha vuelto de relevancia no solo para preservar al personal, sino también para cumplir con las regulaciones del país.

## REFERENCIAS

Álvarez, S. y González, M. (2019). Generación millennials: estrategias de retención de talento caso: CNAC en Caracas en el 2019. (Tesis de grado). Universidad Católica Andrés Bello. [http://w2.ucab.edu.ve/tl\\_files/escuela\\_ciencias\\_sociales/Trabajo%20de%20Grado/AGGeneracion%20Millennials%20Estrategias%20de%20Retencion%20de%20Talento%20C.pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/AGGeneracion%20Millennials%20Estrategias%20de%20Retencion%20de%20Talento%20C.pdf)

Barrón, P. (2020). El Salario Emocional y la Retención del talento de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco-Ica. Pisco: Universidad Nacional Federico Villarreal. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/4064>

Bellido, K. (2020). El salario emocional en las empresas de Latinoamérica y España: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos años, 2015 – 2020. (Tesis de grado). Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27399/Bellido%20Perez%2C%20Katherin%20Julissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brier, E. ( 18 de Octubre de 2022). Nueva lista Forbes: conoce a los mejores empleadores de México 2022. <https://www.forbes.com.mx/conoce-a-los-mejores-empleadores-de-mexico-2022/>

Camacho, J. (2017). Salario emocional como estrategia de retención del talento humano. (Tesis de grado). Universidad Militar de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co>

Casper, W., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle jangle of work-non work balance: a comprehensive and meta analytic review of its meaning and measurement. *Journal of applied psychology*, 103(1), 182-214. [https://www.researchgate.net/publication/320320115\\_The\\_Jingle-Jangle\\_of\\_Work-onwork\\_Balance\\_A\\_Comprehensive\\_and\\_Meta-Analytic\\_Review\\_of\\_Its\\_Meaning\\_and\\_Measurement](https://www.researchgate.net/publication/320320115_The_Jingle-Jangle_of_Work-onwork_Balance_A_Comprehensive_and_Meta-Analytic_Review_of_Its_Meaning_and_Measurement)

Cenich, G., Araujo, S. y Santos, G. (2020). Conocimiento tecnológico pedagógico del contenido en la enseñanza de matemática en el ciclo superior de la escuela secundaria. *Perfiles educativos*, 42(167), 53-67. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982020000100053&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982020000100053&script=sci_abstract)

Cepeda, K. (2020). El Salario emocional y la rotación de personal en áreas administrativas: el caso de una empresa transnacional del sector de servicios. (Tesis de grado). Universidad Autónoma de San Luis Potosí. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/6119>

Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En Marcoulides (ed.), *Moderns Methods for Business Research* (pp 295-334). Editorial Psychology Press. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+the+partial+least+squares+approach+to+structural+equation+modeling&ots=49sH7us3go&sig=tlogOKp-nOR2I1OGaJ0XzRBAug#v=onepage&q=chin%201998%20the%20partial%20least%20squares%20approach%20to%20structural%20equation%20modeling&f=false>

Crawford, J., Davis, A., Minhat, H., & Baharudin, M. R. (2017). Creating a healthy working environment for older employees as part of social responsibility. *Emerald Publishing, Bingley*, 48(5), 165-184. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-12-2017-0483/full/html?skipTracking=true>

Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publicactions.

Chung, H., y Van Der Host, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 1(1), 47-72. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29276304/>

Enríquez, S., y López, H. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso empresa de servicio de la ciudad de Quito. *Revista Aglala*, 11(2), 39-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8972000>

Espinoza, A. y Toscano, J. (2020). El salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 20(5), 72-89. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>

Figueroa, D. (2018). Salario emocional y Retención del talento humano en la Municipalidad Distrital de Chancay. Lima: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3633/TESIS%20IMPRESION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ferreira, N. y Mujajati, N. (2017). Career meta-capacities and retention factors of recruitment advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Psychology in Africa*, 27(5), 405-411. [https://www.researchgate.net/publication/324939968\\_Career\\_meta-capacities\\_and\\_retention\\_factors\\_of\\_recruitment\\_advertising\\_agencies\\_An\\_exploratory\\_study](https://www.researchgate.net/publication/324939968_Career_meta-capacities_and_retention_factors_of_recruitment_advertising_agencies_An_exploratory_study)

Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115. <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1898>

Gómez, G. (2021). Salario emocional y su relación con la fidelización del talento humano y su desempeño, laboral en las entidades eclesásticas de la arquidiócesis. (Tesis de grado). Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9938?locale-attribute=en>

Gonzales, E. (2019). Salario y retención de talento humano en la empresa COAG S.A.C - Proyecto Oyon - Lima, 2019. Lima: Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44459>

Guzmán Lovera, R. d. (2018). El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador. Bogotá D.C. : Universidad Militar de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18178>

Hernández, Y. (2006). Acerca del género como categoría analítica Nómadas. *Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 13(1), 1-10. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18153296009>

Hurtado, N. y Taquez, Y. (2021). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/default.html>

Jurado (2014). Los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones guatemaltecas. (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Jurado-Ana.pdf>

Lange, M.M. & Homburg, V. (2017). Explaining municipal civil servants' voluntary turnover intentions: Where and why do civil servant go in times of austerity? *Tékhne*, 15(1), 16-25. <http://www.elsevier.pt/tekhne>

Lott, Y., & Chung, H. (2019). Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. *European Sociological Review*, 32(6), 752-765. <https://academic.oup.com/esr/article/32/6/752/2525493>

Madero, S. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación administrativa*, (1), 1-19. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782019000200001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001)

Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EFAIT*, 128(1), 79-86. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>

Martínez, R., Luna, S., & Patiño, I. (2020). Generación Y de la UANL: El grado de Importancia de los Factores Personales y flexibilidad laboral para permanecer en su trabajo. *Vincula Téctica*, 6(1), 1-14. [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica6\\_1/A.145.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica6_1/A.145.pdf)

Martínez, R., Segovia, A., Pérez, K. (2021). El impacto del home office y el balance de vida y trabajo en la retención del talento de la Generación Y durante el Covid-19. *Vincula Téctica EFAN*, 7(2), 113-124. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/88>

Marx, Ch., Reinmann, M. y Diewald, M. (2021). Do work-life measures really matter? The impact of flexible working hours and home-based teleworking in preventing voluntary employee exist. *Social Sciences*, 10(9), 1-22. <https://www.mdpi.com/journal/socsci>

Mejía, J. (2018). *Análisis estadístico multivariante con SPSS para, las ciencias económico-Administrativas: teoría y práctica de las técnicas independientes*. México: Alfaomega.

Menezes, L. y Kelliher, C. (2016). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.21822>

Meza, B. y Montalvo, M. (2018). Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting y Tax. (Tesis de grado). Universidad Central de Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14520>

Minchan, C. (2017). Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. [Título de Maestría]. Universidad César Vallejo, Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6647>

Montazer, S., Brumley, K. y Maguire, K. (2020). Overnight work-travel, work-to-family conflict, and psychological distress. *The Social Science*, 16(1), 1-16. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03623319.2020.1756175>

Morrison, D. (1990). *Multivariate statistical methods*. McGraw Hill.

O'Sullivan, K., Bird, N., Robson, J., & Winters, N. (2019). Academic identity confidence and belonging: the role of contextualised admissions and foundation years in higher education. *British Educational Research Journal*, 45(3), 554-757. [https://www.researchgate.net/publication/331621590\\_Academic\\_identity\\_confidence\\_and\\_belonging\\_The\\_role\\_of\\_contextualised\\_admissions\\_and\\_foundation\\_years\\_in\\_higher\\_education](https://www.researchgate.net/publication/331621590_Academic_identity_confidence_and_belonging_The_role_of_contextualised_admissions_and_foundation_years_in_higher_education)

OCC Mundial (2021). <https://www.occ.com.mx/blog/indice-salarial-para-atraer-y-retener-talento/>

Oludayo, O., Falola, H., Ahaka, O. Fatogun, D. (2018). Work-life balance initiative as a predictor of employees' behavioural outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17. <https://www.abacademies.org/articles/Work-life-balance-initiative-as-a-predictor-of-employees-1939-6104-17-1-160.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2021). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. OIT. [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_841370/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_841370/lang--es/index.htm)

Potgieter, I., y Mawande, L. (2017). Self-esteem employability attributes and retention factors of employees within the financial sector. *Journal*

of Psychology, 27(5), 393-399. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14330237.2017.1347771>

Presbitero, A., Roxas, B., y Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee-organization value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635-652. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1035306>

Rodríguez (2016). Equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas*, 1(8), 33-42. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788004/511653788004.pdf>

Rodríguez, J. y Pérez, C. (2020). Los objetivos de desarrollo sostenible en clave de RRHH. *Capital Humano*, 349(1), 99-110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7472028>

Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *InnOvaciones*, 11(22), 235-268. Recuperado de: <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/59>

Tello, M. (2011). El objeto de estudio en ciencias sociales: entre la pregunta y la hipótesis. *Cinta Moebio*. 42(1), 225-242. <https://www.scielo.cl/pdf/cmoebio/n42/art01.pdf>

Salvador, J., Torrens, M., Vega, V., y Noroña, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.03>

Scott, J. (2008). *Género e historia, México*, FCE, Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Sekyi, S., Asiedu, D., & Opong, N. Y. (2020). Retention of Health Professionals in the Upper West Region of Ghana: Application of Partial Least Square Structural Equation Modelling. *Journal of African Business*, 1(1), 1-23. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15228916.2020.1773609?needAccess=true>

Stravrou, E., y Ierodiakonou, C. (2015). Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their

Effect on Outcomes. *Human Resource Management*, 2(2), 176-200. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21745>

Zahid, H., María, Muhammad, W., Cedric, E., y Ahsan, S. (2020). Identifying factors for employee retention using computational techniques: an approach to assist the decision-making process. *SN Applied Sciences*, 9(2), 2-20. [https://www.researchgate.net/publication/344010271\\_Identifying\\_factors\\_for\\_employee\\_retention\\_using\\_computational\\_techniques\\_an\\_approach\\_to\\_assist\\_the\\_decision-making\\_process](https://www.researchgate.net/publication/344010271_Identifying_factors_for_employee_retention_using_computational_techniques_an_approach_to_assist_the_decision-making_process)

Zuech, T. (07 de Julio de 2021). ¿La diversidad del liderazgo está estancada? Estas son las 3 medidas que debes tomar. Gartner. <https://www.gartner.mx/es/articulos/la-diversidad-del-liderazgo-esta-estancada-estas-son-las-medidas-que-debes-tomar>