

Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE



Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Bravo-Espinoza, M. B. M., Vargas-Rojas, D. M., y Amaya-Arana, G. R. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1130-1143. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.9>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. 107, 2024, 1130-1143
julio-septiembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina

Bravo-Espinoza, Martin Bryan Michael*
Vargas-Rojas, Dayeli Maricielo**
Amaya-Arana, Giancarlo Rodolfo***

Resumen

El presente artículo de revisión tuvo como objetivo describir al salario emocional desde la perspectiva organizacional en países de América Latina y establecer las principales características y medios para lograr su implementación efectiva, del proceso de revisión sistemática a 80 artículos científicos en las bases de búsqueda de Scopus y Web of Science, se seleccionaron para la elaboración del presente artículo de revisión 60 investigaciones por su pertinencia y relevancia, empleando los principios de ética investigativa, resultando que la implementación del salario emocional en países de América Latina, dependerá del sector, el país y la adaptabilidad organizacional. Sin embargo, del análisis realizado es indudable que el salario emocional es una estrategia de suma importancia que genera bienestar emocional y psicológico; permitiendo el incremento del desempeño laboral en los colaboradores. Finalmente, se concluye que esta se caracteriza por la flexibilidad y la generación de un ambiente laboral positivo, además de promover el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, fomentando la adquisición de competencias organizacionales.

Palabras clave: salario emocional; flexibilidad laboral; organización.

Recibido: 30.11.23

Aceptado: 13.02.24

* Maestro en Gestión del Talento Humano, Licenciado en Administraciones con especialidad en Gestión Pública y Gobernabilidad. Docente en la Facultad de Ciencias Empresariales. Filiación: Universidad César Vallejo, Perú. Email: mbravoe@ucvvirtual.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2455-1387>

** Bachiller en Administración. Filiación: Universidad César Vallejo, Perú. Email: dmvargasv@ucvvirtual.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9989-4600>

*** Maestro en Ciencias Económicas mención: Administración de Negocios, Licenciado en Administración. Docente en la Facultad de Ciencias Empresariales. Filiación: Universidad César Vallejo, Perú. Email: gamayaar13@ucvvirtual.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1547-4245>

Emotional salary: organizational perspective in Latin American countries

Abstract

The objective of this review article was to describe the emotional salary from the organizational perspective in Latin American countries and to establish the main characteristics and means to achieve its effective implementation, from the systematic review process of 80 scientific articles in the Scopus search databases. and Web of Science, 60 investigations were selected for the preparation of this review article due to their relevance and relevance, using the principles of research ethics, resulting in the implementation of the emotional salary in Latin American countries, depending on the sector, the country and organizational adaptability. However, from the analysis carried out, there is no doubt that emotional salary is a very important strategy that generates emotional and psychological well-being; allowing the increase of work performance in collaborators. Finally, it is concluded that it is characterized by flexibility and the generation of a positive work environment, in addition to promoting the professional and personal development of employees, encouraging the acquisition of organizational skills.

Keywords: emotional salary, labor flexibility, organization.

1. Introducción

Actualmente, con la era del conocimiento, la información y la revolución digital, las organizaciones y las personas se encuentran en un escenario caótico, pos pandemia causado por el virus del SARS-CoV-2, el cual presenta situaciones atípicas, difíciles de comprender, lo que ha obligado a las organizaciones a replantearse la forma en la que gestionan el talento humano, pues para Huicab (2023), es necesario que se implementen programas de motivación, con la finalidad de generar lazos entre el talento humano y las organizaciones, pues la mejor inversión posible es la de potenciar sus competencias, habilidades y destrezas; además de generar estrategias en materia de compensación emocional,

con la finalidad de incrementar los niveles de competitividad organizacional (Del Río et al, 2022; Olivos et al, 2023).

A pesar de ello, es evidente que la crisis política y económica ha impactado en la forma en la que las organizaciones públicas y privadas gestionan personas; considerando que estas, contribuyen en la búsqueda y creación de valor, a través del diseño e implementación de diversas estrategias y metodologías innovadoras, con el objetivo principal de satisfacer las demandas de la sociedad, generando así un impacto positivo (Sukier et al, 2020; Calanchez et al, 2022). Por tanto, el escenario generado por la crisis pos pandemia ha ocasionado una fuga de talento masiva dentro de las organizaciones, Córdova, García y Merino (2022) refieren que,

esta crisis produjo a diversos cambios, ocasionando la pérdida significativa de 255 000 000 puestos de trabajo, siendo los más afectados los países de América Latina. Por ello, uno de cada tres profesionales se encuentra buscando oportunidades laborales fuera de su país y el 70 por ciento considera que la mejor opción es trabajar en el extranjero, cifras bastante desalentadoras que obligan a las organizaciones a implementar estrategias que permitan incrementar el nivel de compromiso laboral; pues la gestión estratégica de talento humano ha adquirido un rol primordial en el desarrollo y sostenibilidad de las mismas (Orihuela, Mohamed y Alejo, 2019).

Para Moletsane, Tefera y Migiro (2020); y Bohórquez et al. (2020), el talento humano es el elemento más importante en toda organización y son la base primordial para cumplir con los objetivos; ya que sin talento humano difícilmente las organizaciones podrían ser sostenibles, por ello es necesario que propicien su desarrollo integral y multidisciplinario, pues la cooperación en el desarrollo de la actividad organizacional es clave en la implementación de estrategias sostenibles (Vergara et al, 2021; Avila et al, 2022).

2. Enfoque metodológico

Respecto a la aplicación metodológica se empleó la revisión sistemática, proceso que presenta altos estándares de rigor científico de exploración y búsqueda de información disponible y publicada en bases de datos como Scopus y Web of Science, que, de la revisión sistematizada a 80 artículos científicos, se seleccionaron 60, previo análisis de contenido y forma (Arias et al, 2022), los mismos que guardaron estricta

relación con el objetivo de investigación, pues se incluyeron aquellos artículos de mayor relevancia y pertinencia.

En consecuencia, este artículo de revisión de literatura científica, utilizó el modelo, introducción, metodología, resultados y discusión (IMRyD), elaborando un análisis de las principales investigaciones similares encontradas. Esta metodología tiene por finalidad la divulgación de resultados de investigaciones de forma precisa con un lenguaje científico académico, generando interés en la construcción de nuevo conocimiento (Auris et al, 2022).

En cuanto a los criterios de inclusión y diseño del plan de búsqueda, que permitió la selección de los artículos científicos; esta se enfocó en las organizaciones de los países de América Latina, que emplean como estrategia al salario emocional; en consecuencia, de la aplicación de metodologías ágiles e innovadoras, las cuales centran sus esfuerzos en fidelizar a sus colaboradores, generando compromiso a través de su aplicación, considerando que estos poseen necesidades y expectativas, las cuales superan al salario tradicional y deben ser atendidas, con la finalidad de que se produzca un efecto positivo, sirviendo de estímulo para incrementar los niveles de satisfacción y desempeño laboral (Green et al, 2017; Peñalver, Salanova y Martínez, 2023).

3. Salario emocional: referentes teóricos

El salario es sin duda un elemento esencial que establece un lazo contractual entre una organización y el trabajador, permitiendo que este último satisfaga sus necesidades, a través de la adquisición de bienes

o servicios (Egüaras, 2022). Ahora bien, el salario emocional surge como un elemento diferenciador y como respuesta al cambio en las necesidades y expectativas de las personas en el mundo laboral actual, tomando mayor relevancia a finales del siglo XX (Luthans et al, 2021), pues las organizaciones notaron que la compensación monetaria no era suficiente para atraer y retener al talento humano; esto debido a que los colaboradores buscan satisfacer sus necesidades considerando el equilibrio entre la vida personal, laboral y el desarrollo profesional, bajo un ambiente positivo y de reconocimiento.

No obstante, es importante precisar que, el salario emocional se origina como una premisa para retener al talento, en un escenario laboral competitivo el cual reconoce la importancia de las necesidades emocionales y psicológicas de los colaboradores, esto en relación con el cambio generacional de la fuerza laboral y el desarrollo del compromiso con la organización, la cual busca motivar, satisfacer y retener al talento humano (Solís y Burgos, 2023), además de “desarrollar organizaciones competitivas, ágiles e innovadoras” (Alles, 2015:91).

En el contexto organizacional actual, el término salario emocional ha tomado mayor relevancia y sentido de pertenencia, pues este ha permitido mantener el vínculo de motivación constante, a través de la aplicación de incentivos no económicos por el cumplimiento y logro de objetivos estratégicos, esto también como respuesta a la mejora en los niveles de comunicación, condiciones laborales y oportunidades de capacitación y desarrollo, lo que indudablemente se traducen en el incremento de satisfacción, rendimiento laboral, bienestar y salud en

el ambiente de trabajo (Díaz et al, 2023); en consecuencia, el salario emocional es una excelente opción en escenarios de crisis, poco predecibles e inciertos para lograr incrementar la motivación, compromiso y satisfacción laboral, pues busca generar competencias, habilidades y destrezas en los colaboradores; además de encontrarse asociado a la equidad, innovación, reconocimiento, autonomía, oportunidades de desarrollo y trabajo en equipo (Chiang, Hidalgo y Gómez, 2021).

Este término ha sido discutido por diferentes autores y expertos en el campo disciplinar de las ciencias administrativas sugiriendo que su presencia se ha convertido en una pieza fundamental en entornos laborales competitivos, argumentando que su aplicación mejora el rendimiento laboral en los colaboradores, además de reducir el ausentismo y la fuga de talento considerablemente; ya que es un factor clave que permite motivar y retener al talento humano, asociado con la satisfacción de los colaboradores, ya que surge como respuesta a sus necesidades y expectativas (Rodríguez, 2020).

4. Salario emocional en América Latina: perspectiva organizacional

El salario emocional en organizaciones de América Latina presenta desafíos y oportunidades, pues a medida que pasa el tiempo las instituciones brindan beneficios intangibles, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus colaboradores (Rubio y Varón, 2018), esto como refuerzo a la retribución económica, además de formar parte del modelo de

gobernanza corporativa, con enfoque en responsabilidad social empresarial; destinado a complementar los salarios tradicionales con retribuciones no económicas y generar lealtad y compromiso con la organización (Álzate, Soto y Rubio, 2018), con el objetivo de incrementar la satisfacción en el colaborar como respuesta a las necesidades que presenta el mismo, esto se traducirá en un buen clima laboral y el cumplimiento de objetivos organizacionales, factores clave de éxito para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Madero, 2016; Bravo et al, 2023). El salario emocional en las organizaciones de América Latina varía de acuerdo al sector, país y cultura empresarial, pues es innegable que, en países desarrollados de América Latina en materia de talento humano como Chile y Colombia, pues se valoran más los aspectos emocionales y sociales en el entorno laboral en comparación a otros lugares como Perú; ya que el salario emocional en mercados emergentes presenta una estrecha relación e incide en la satisfacción del capital humano, creando valor y generando motivación (Díaz-García, Almorza-Gomar & González-Arrieta, 2023).

Por tanto, las organizaciones buscan fomentan un ambiente laboral positivo que promueva el compañerismo, reconocimiento y la colaboración. Esto puede incluir prácticas como celebrar logros individuales y colectivos, brindar retroalimentación constructiva, promover el equilibrio entre el trabajo y la vida profesional y personal, y ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento (Torres y Gutiérrez, 2023). En el escenario actual, resulta necesario que las organizaciones establezcan políticas de compensación con enfoque adaptativo, debido a que cada

colaborador debe ser considerado como socio estratégico, el cual busca diseñar un plan de crecimiento profesional y personal.

En el Perú y algunos países de América Latina, aún existe una brecha sumamente significativa en términos de compensación económica y beneficios laborales y en muchos casos, los colaboradores pueden enfrentar desafíos relacionados con salarios bajos, falta de prestaciones laborales y limitadas oportunidades de ascenso (Dávila-Morán et al, 2022), lo cual hace indicar que el nivel de implementación de salario emocional en el Perú aún es limitado. Sin embargo, en los últimos años, existe un creciente interés respecto al salario emocional y cada vez más organizaciones están trabajando para mejorar los aspectos emocionales y sociales dentro de sus entornos laborales; incluyéndolo dentro de sus políticas de recursos humanos, con énfasis en el bienestar y satisfacción de los colaboradores, así como el ascenso por meritocracia, promoción y reconocimiento laboral (Cabarcas y Silva, 2023).

En consecuencia, el nivel de salario emocional en las organizaciones de América Latina variará considerablemente dependiendo del sector, el país y la flexibilidad organizacional, aunque sin lugar a duda se observa un incremento en el reconocimiento de su importancia y relevancia para incrementar el desempeño laboral, pues a medida que las organizaciones adopten prácticas y políticas orientadas al bienestar emocional de los colaboradores, es probable que el nivel de salario emocional se incremente y mejore en el futuro, tomando en cuenta los beneficios y compensaciones no económicas que

reciben los colaboradores; puesto que este, busca ir más allá de la retribución económica y se enfoca en proporcionar a los colaboradores un entorno laboral gratificante desde una perspectiva emocional y psicológica (Egüaras, 2022), debido a que este cubre las necesidades emocionales, evidenciando que la retribución económica no es el único factor motivacional y que los colaboradores también buscan satisfacción y realización profesional y personal (Quintero y Betancur, 2018); desde esta perspectiva psicoemocional, empleando las estrategias de afrontamiento adecuadas se reducirá en gran medida la inseguridad laboral, incrementando el bienestar del colaborador y su desempeño laboral individual, contribuyendo en la eficiencia del equipo de trabajo (Darvishmotevali y Ali, 2020; Fu et al, 2021).

El salario emocional, como estrategia adaptativa gerencial se puede manifestar de diferentes formas, como recibir el reconocimiento o elogio por un trabajo realizado adecuadamente, tener oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional, contar con un buen ambiente laboral, disfrutar de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, recibir apoyo y respaldo por parte de los superiores (Rubio et al, 2020); estos elementos o factores contribuyen a incrementar los niveles de satisfacción laboral, *engagement* y motivación, lo que genera un impacto positivo en el rendimiento de los colaboradores (Moreira et al, 2022), lo cual contribuye con el bienestar emocional y psicológico del colaborador, aunque no se ve reflejado directamente en los ingresos financieros, desempeña un papel crucial que genera oportunidades de crecimiento e innovación dentro de las organizaciones (Miranda, 2016; Manzoor et al, 2019).

Debido a ello, su implementación resulta ser un factor decisivo por el cual los colaboradores deciden permanecer en una organización (Enríquez y López, 2020); reduciendo el impacto adverso que surge en la práctica de selección de personal y mejorando los índices de desempeño respecto a la curva de aprendizaje (Song et al, 2023), pues el ofrecer un entorno positivo con beneficios emocionales y oportunidades de desarrollo profesional, genera sentido de pertenencia con la organización. Otro aspecto fundamental es la motivación y compromiso, debido a que los colaboradores sienten que su trabajo es reconocido y valorado, por lo que se incrementa los niveles de desempeño laboral (Corbeanu e Iliescu, 2023); además de que genera un mejor ambiente de trabajo, pues se centran en el bienestar emocional del colaborador, fomentando la comunicación efectiva, adaptabilidad y flexibilidad organizacional.

Del mismo modo, incide de forma directa en la reducción del síndrome de *burnout* (Palencia y Díaz, 2023), pues promueve un equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores, los cuales se encuentran expuestos a situaciones de estrés crónico constante, debido a que el mercado laboral actual exige mayor sentido de adaptabilidad, innovación y capacidad de respuesta (Flores, Alcívar y Palma, 2023; Requejo et al, 2023); sin embargo, la importancia del salario emocional radica en el incremento de la productividad, pues si los colaboradores se sienten valorados, se incrementan los niveles de *engagement*, realizando un esfuerzo adicional para el cumplimiento de sus actividades (Espinoza y Toscano, 2020), mejorando la calidad de su trabajo, lo que beneficia a la organización en

términos de rentabilidad económica (Herrera y Román, 2019).

Por esta razón, es necesario que las organizaciones integren al salario emocional dentro de su plan estratégico, pues el talento humano es la fuerza que lleva a una organización a alcanzar sus objetivos (Cabral, 2009); sin embargo, resulta necesario que se gestione adecuadamente y se adopte una política de mejora continua, pues si existe una baja implementación de salario emocional, los colaboradores pierden la tranquilidad, la motivación y el sentido de pertenencia; lo cual conduce a una reducción de rendimiento, donde se pueda evidenciar el incremento de los niveles de estrés crónico lo que evitaría el desarrollo de competencias, habilidades, capacidades y destrezas en los colaboradores (Barrios, Olivero y Figueroa, 2020).

Considerando que, en la actualidad, los colaboradores valoran otras variables más allá del salario económico, como la flexibilidad horaria, la formación profesional, los beneficios sociales, el clima y la cultura organizacional (Cordero, Beltrán y Bermeo, 2022; Madan et al, 2023), pues dentro de este contexto, se posiciona la estrategia de salario emocional, incentivos, tangibles o intangibles, que, cuando se ofrecen, no imponen un costo significativo para la organización, propiciando una situación de ganar-ganar, ya que

los colaboradores incrementarán su motivación, compromiso y satisfacción, lo cual impacta directamente en su productividad, logrando mejores resultados para la organización (Giraldo y Giraldo, 2020).

Por las razones antes expuestas, el salario emocional es fundamental dentro de las organizaciones, pues impacta en el bienestar y la satisfacción de los colaboradores, así como en el éxito de las organizaciones, pues posibilita la creación de un entorno positivo con múltiples atributos, como la empatía, creatividad, flexibilidad, comunicación y transparencia (Nabil, Iqbal y Nasr, 2019; Hennekam, Richard y Grima, 2020), además de brindar apoyo emocional y oportunidades de crecimiento personal y profesional. Por ello, las organizaciones deben fomentar la aplicación de esta estrategia, ya que generará un compromiso sólido y duradero, lo que reflejará en una fuerza laboral más motivada, productiva y competitiva (Lian et al, 2022; Madan et al, 2023).

Ahora bien, para lograr su implementación efectiva, Salvador et al, (2021) refiere que, el salario emocional se caracteriza por ser una retribución no monetaria que busca satisfacer las necesidades emocionales de los colaboradores. A continuación, se presentan las principales características y los medios para su implementación:

Tabla 1
Características del salario emocional en países de América Latina

Autores	Características	Conceptualización	Medios
Macías y Vanga (2021)	Reconocimiento	Reconoce el esfuerzo y las contribuciones realizadas por el colaborador.	Agradecimientos, premios, reconocimientos o menciones.

Cont... Tabla 1

López, Montaña, Valenzuela y Moreno (2023)	Ambiente laboral	Entorno de trabajo positivo, que promueve la cooperación constante, la comunicación efectiva, escucha activa, el respeto y la confianza.	Estrategias de motivación, respeto, equidad, transparencia e innovación, contribuyendo en la satisfacción y bienestar emocional de todos los miembros de la organización.
Macías y Vanga (2021)	Oportunidad de crecimiento y desarrollo	Posibilidad de que los colaboradores adquieran conocimientos, habilidades y destrezas que permitan desarrollar su potencial.	Capacitaciones, programas, talleres, proyectos y oportunidades de ascenso y promoción por méritos.
Llano (2014)	Equilibrio laboral y la vida personal	Equilibrio entre las responsabilidades laborales y las actividades personales y familiares.	Flexibilidad horaria, programas de cooperación y apoyo en situaciones personales adversas.
Avila, Palumbo, De la Cruz y Ogosi (2022)	Sentido de pertenencia	Sentido de identificación y conexión con la estructura, visión, misión, valores y políticas de la organización.	Actividades de integración, exposición de propósitos, resultados y logro de objetivos significativos para la organización y la sociedad.
Noboa, Torres, Estrella y Vizueté (2020)	Empowerment	Involucra al colaborador en la toma de decisiones relevantes como parte de su labor cotidiana.	Autonomía en la ejecución de actividades, promoviendo el sentido de responsabilidad y efectividad.
Jiménez, Ortiz, Monsalve y Gómez (2020)	Bienestar	Brinda soporte emocional, asesoramiento y recursos a los colaboradores en momentos o situaciones adversas.	Programas de bienestar social, atención y orientación psicológica e implementación de políticas de apoyo económico en situaciones poco favorables.

Es importante precisar que, no se debe confundir el pago emocional como la única forma de retribución que una organización puede otorgar, y debe considerarse un complemento ideal para cualquier sistema de compensaciones dentro de la organización (Intriago y Zambrano, 2023), ya que cualquier sistema empleado por sí solo puede tener efectos negativos, pues la mejor práctica es equilibrar el pago tradicional con el salario emocional, este último es utilizado por las organizaciones que

buscan incrementar sus estándares de calidad, productividad y desempeño laboral, mientras se busca reducir la presencia del síndrome de *burnout* y la fuga del talento humano. Dicho ello, las características del salario emocional tienen como principal finalidad la búsqueda de satisfacción de necesidades emocionales de los colaboradores, promoviendo su bienestar y generando un entorno laboral positivo que fomente la satisfacción y motivación en el trabajo. Por ello, se dice

que el salario emocional no tiene otra finalidad que la de construir una vida más sana, logrando que el colaborador sea productivo y se encuentre satisfecho dentro de la organización, lo cual permita que se cree un balance entre su vida personal, profesional y laboral.

5. Conclusiones

El salario emocional en organizaciones de América Latina, presenta un nivel de implementación intermedio, aunque indudablemente influye de forma directa en el desempeño y ánimo de los colaboradores; ya que actúa como una herramienta de generación de experiencias positivas la cual responde como estímulo a las necesidades que estos presentan.

Ahora bien, en las organizaciones inteligentes es evidente que prima el bienestar de los colaboradores por sobre los resultados de la misma organización, pues reconocen la importancia de tener a colaboradores motivados, aunque es importante precisar que, el salario emocional es una herramienta que se encuentra orientada al incremento del desempeño laboral; pues los escenarios disruptivos que atraviesan las organizaciones en la actualidad son un punto de partida para su aplicación, considerando entornos de trabajo positivos y saludables, ahora que vivimos en un mundo extremadamente cambiante e informado, donde el colaborador busca su bienestar, resultando necesario que las organizaciones empleen estrategias que permitan retener al talento humano, para su correcto desarrollo y logro de objetivos.

Finalmente, el salario emocional se caracteriza por la flexibilidad en su aplicación, además de promover

el desarrollo y empoderamiento de los colaboradores, incrementando el rendimiento en las actividades encomendadas, lo que fortalece la cultura organizacional, generando un clima agradable, además de sentido de pertenencia; lo que fomenta el desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, adquiriendo competencias indispensables en el entorno organizacional y profesional, con un enfoque de bienestar que produce un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que involucra al colaborar en el desarrollo de actividades, generando un lazo con la visión de la organización.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias* (3^a ed.). Ediciones Granica.
- Álzate, A., Soto, M. y Rubio, L. (2018). *Salario Emocional y Engagement en un grupo de trabajadores de una Universidad de Pereira, Risaralda en el año 2018* [Artículo Científico, Universidad Católica de Pereira]. Repositorio Institucional RIBUC. <http://bitly.ws/GHkL>
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T. y Vasquez, M. (2022). *Metodología de la Investigación: El método ARIAS para hacer el proyecto de tesis*. Editorial INUDI.
- Auris, D., Colquepisco, N., Cuba, S., Saavedra, P. y Vilca, M. (2022). Pautas para la elaboración de un artículo científico modelo IMRyD. *Revista Innova Educación*, 5(1), 59–76. <https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/703>
- Avila, H., Olmos, D., Quispe, G. y Díaz, L. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista*

- Venezolana de Gerencia, 27(97), 161–169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>
- Avila, H., Palumbo, G., De la Cruz, H. y Ogosi, J. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 648–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Barrios, K., Olivero, E. y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55–62. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000200055
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. & Rodríguez, A. (2020). Motivation and work performance: Human capital as a key factor in an organization. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385–390. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599>
- Bravo, L., Egusquiza, M., Ruiz, M. y Manrique, M. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171–184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
- Cabarcas, M., y Silva, C. (2023). El salario emocional como oportunidad de retención de talentos. *INVESTICGA: Revista de Investigación en Gestión Administrativa y Ciencias de la Información*, 6(1), 12–17. <https://doi.org/10.23850/25907662.4996>
- Cabral, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(1), 155–178. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4459>
- Calanchez, A., Ríos, M., Zevallos, R. y Silva, F. (2022). Innovación y emprendimiento social como estrategia para afrontar la Pandemia COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 275–287. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37691>
- Chiang, M., Hidalgo, J. & Gómez, N. (2021). Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations. *Retos*, 11(22), 339–352. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.10/4716>
- Corbeanu, A. & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3). <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Cordero, D., Beltrán, N. y Bermeo, K. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 118–131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Córdova, J., García, N., Puicón, V. y Merino, M. (2022). Gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 294–305. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38475>
- Darvishmotevali, M. & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- 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. *Universidad Y Sociedad*, 14(S5), 739–749. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3344>
- Del Río, J., Acosta, R., Santis, M., & Machado, J. (2022). The mediating effect of innovation between human talent management and organizational performance. *Información Tecnológica*, 33(2), 13–20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Díaz, M., Chávez, J., Castillo, L., Márquez, D., Tantajulca, J. y Santamaría, D. (2023). Factores psicosociales y rendimiento laboral en colaboradores de una institución educativa privada, Lima, 2021. *Revista Cuidarte*, 14(3). <https://doi.org/10.15649/cuidarte.2738>
- Díaz-García, G., Almorza-Gomar, D., & González-Arrieta, G. (2023). How does Emotional Salary Influence Job Satisfaction? A Construct to be Explored. *ANDULI. Revista Andaluza De Ciencias Sociales*, (23), 57–82. <https://doi.org/10.12795/anduli.2023.i23.04>
- Egüaras, F. (2022). El Salario Emocional. *Jurisdicción Social: Revista de la Comisión de lo Social de Juezas y Jueces para la Democracia*, (236), 5–35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654346>
- 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. *Aglala*, 11(2), 39–51. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/1694>
- Espinoza, A. y Toscano, J. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRUA*, 12(20), 72–89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Flores, M., Alcívar, L. & Palma, G. (2023). Clima organizacional y su relación con el síndrome de burnout en empresas ecuatorianas. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(3), 315–331. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40715>
- Fu, N., Flood, P., Rousseau, D. & Morris, T. (2021). Resolving the individual helping and objective job performance dilemma: The moderating effect of team reflexivity. *Journal of Business Research*, 129, 236–243. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.058>
- Giraldo, M. y Giraldo, J. (2020). Factores salariales y emocionales asociados a la satisfacción laboral en Colombia en el 2018. *Equidad y Desarrollo*, 1(36), 55–87. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss36.3>
- Green, P., Finkel, E., Fitzsimons, G. & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 37(2017), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007>
- Hennekam, S., Richard, S. & Grima, F. (2020). Coping with mental health conditions at work and its impact on self-perceived job performance. *Employee Relations*, 42(3), 626–645. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-05-2019-0211/full/html>
- Herrera, J. y Román, A. (2019). Organisational commitment in working environments with extrinsic motivational factors. *Revista Espacios*, 40(28). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n28/19402827.html>
- Huicab, Y. (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(1-1), 155–165. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40715>

- [org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533](https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533)
- Intriago, J. y Zambrano, M. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, 43(03), 59–75. <https://www.revistaespacios.com/a23v44n03/23440305.html>
- Jiménez, D., Ortiz, M., Monsalve, M. y Gómez, M. (2020). “Felicidad” asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 462–476. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32393>
- Lian, H., Li, J., Du, C., Wu, W., Xia, Y. & Lee, C. (2022). Disaster or opportunity? How COVID-19-associated changes in environmental uncertainty and job insecurity relate to organizational identification and performance. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 693–706. <https://psycnet.apa.org/record/2022-40431-001>
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34–68. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- López, V., Montañón, A., Valenzuela, M. y Moreno, L. (2023). Clima organizacional: Una mirada desde la capacitación, experiencia personal e igualdad en empresas hoteleras mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1041–1055. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.11>
- Luthans, F., Luthans, B. & Luthans, K. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing
- Macías, E. y Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548–567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Madan, S., Ma, A., Pandey, N., Rattan, A. & Savani, K. (2023). Support for increasing low-wage workers’ compensation: The role of fixed-growth mindsets about intelligence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 152(4), 935–955. <https://psycnet.apa.org/record/2023-13314-001>
- Madero, S. (2016). Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria. *Investigación administrativa*, 45(117). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782016000100003
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q., Ali, S. & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20–27. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005
- Moletsane, M., Tefera, O. & Migiro, S. (2019). The Relationship between Employee Engagement and Organizational Productivity of Sugar Industry in South Africa: The employee’s perspective. *African Journal of Business and Economic Research*, 14(1), 113–134. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-149c0fdc06>
- Moreira, A., Encarnação, T., Viseu, J. & Sousa, M. (2022). Job Crafting and Job Performance: The Mediating Effect of Engagement. *Sustainability*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142214909>

- Nabil, H., Iqbal, A. & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/ggnhqj>
- Noboa, M., Torres, G., Estrella, I. y Vizuete, W. (2020). Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 206–224. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32435>
- Olivos, L. M., Olivos, M. A., Cortez, F. & Campos, J. A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 277–288. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/39752>
- Orihuela, S., Mohamed, M. & Alejo, O. (2019). Management of human talent and organizational commitment in a University of Huancayo. *Opción*, 35(89), 1266–1288. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/27526>
- Palencia, R. y Díaz, Y. (2023). Incidencia del salario emocional para la reducción del estrés y del acoso laboral en las organizaciones colombianas. *Revista Social Fronteriza*, 3(2), 18–37. <https://www.revistasocialfronteriza.com/ojs/index.php/rev/article/view/35>
- Peñalver, J., Salanova, M. y Martínez, I. (2023). ¿Todos los grupos felices son productivos? Interacción entre el afecto positivo grupal y el desempeño laboral grupal: estudio exploratorio. *CES Psicología*, 16(3), 97–108. <https://doi.org/10.21615/cesp.7130>
- Quintero, L. y Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39(41), 8. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Requejo, G., Villa, M., Ruiz, L. & Rojas, E. (2023). Síndrome de burnout en trabajadores empresariales en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 470–483. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40731>
- Rodríguez, N. (2020). The emotional salary and its relationship with the effectiveness levels. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141–149. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sciabstract&pid=S2218-36202020000100141&lng=es&nrm=iso&tng=en>
- Rubio, G. y Varón, A. (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioeconómica*, 1, 87–100. <https://doi.org/10.33776/riesise.v1i0.3585>
- Rubio, S., Beltrán, C., Baltazar, R. y Sánchez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(8), 15–24. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>
- 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*, 11(21), 41–52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Solís, L. y Burgos, I. (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>

- Song, Q., Tang, C., Newman, D. & Wee, S. (2023). Adverse impact reduction and job performance optimization via pareto-optimal weighting: A shrinkage formula and regularization technique using machine learning. *Journal of Applied Psychology*, 108(9), 1461–1485. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37036691/>
- Sukier, H., Molina, R., Fernández, M., Cueto, K., López G. & Raby, N. (2020). Strategic human resource management from a sustainable approach. *Opción*, 36(91), 929–953.
- <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/32144>
- Torres, D. y Gutiérrez, S. (2023). Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio – Colombia. *Tendencias*, 24(1), 110–129. <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.217>
- Vergara, A., Márquez, F., Sorhegui, R. y Olalla, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297–307. <https://doi.org/10.52080/rvg93.20>