

Salario emocional como estrategia de gestión del talento humano: su impacto en el bienestar, productividad y retención en el marco del ODS 8

Juan Camilo Ramírez Sánchez

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Dirección y Desarrollo del Talento Humano

Asesor

Henry Hurtado Bolaños

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano

2025

Resumen

El Salario Emocional, entendido como los beneficios no monetarios que contribuyen al bienestar psicológico y emocional de los colaboradores, se consolida como una estrategia clave para la Gestión del Talento Humano. Este estudio tiene como objetivo general examinar el impacto que tiene el salario emocional sobre el bienestar laboral, la productividad y la retención del talento en el marco del ODS 8. Objetivos específicos: a) establecer su relación con el bienestar laboral; b) determinar su influencia en la productividad; y, c) analizar sus efectos en la retención del talento. Metodología: se empleó una revisión sistemática de la literatura publicada entre 2015 y 2025, bajo un enfoque interpretativo-constructivista, analizando 29 documentos mediante el protocolo PRISMA-P y el análisis temático de Braun y Clarke. Resultados: La evidencia revela correlaciones significativas entre el salario emocional y el bienestar, pues reduce el estrés laboral y aumenta la felicidad organizacional. Respecto a productividad, el salario emocional genera mayor rendimiento y mejora continua. En retención, disminuye la rotación e impulsa la intención de permanencia de los trabajadores. Conclusión: El salario emocional constituye un sistema multidimensional con impacto simultáneo y demostrable en bienestar, productividad y retención, consolidándose como estrategia esencial para organizaciones que buscan promover entornos laborales dignos y sostenibles, alineados con el ODS 8. No obstante, persisten limitaciones metodológicas, lo que sugiere áreas prioritarias para futuras investigaciones.

Palabras clave: Salario emocional, Gestión del Talento Humano, Bienestar laboral, Productividad, Retención del talento, ODS 8

Abstract

Emotional Salary, understood as non-monetary benefits that contribute to the psychological and emotional well-being of employees, is consolidated as a key strategy for Human Talent Management. This study has the general objective of examining the impact that emotional salary has on job well-being, productivity, and talent retention within the framework of SDG 8. Specific objectives: a) establish its relationship with job well-being; b) determine its influence on productivity; and, c) analyze its effects on talent retention. Methodology: a systematic review of literature published between 2015 and 2025 was conducted, under an interpretive-constructivist approach, analyzing 29 documents using the PRISMA-P protocol and Braun and Clarke's thematic analysis. Results: The evidence reveals significant correlations between emotional salary and well-being, as it reduces work stress and increases organizational happiness. Regarding productivity, emotional salary generates higher performance and continuous improvement. In retention, it decreases turnover and promotes workers' intention to stay. Conclusion: Emotional salary constitutes a multidimensional system with simultaneous and demonstrable impact on well-being, productivity, and retention, consolidating itself as an essential strategy for organizations seeking to promote dignified and sustainable work environments, aligned with SDG 8. However, methodological limitations persist, which suggests priority areas for future research.

Keywords: Emotional salary, Human Talent Management, Job well-being, Productivity, Talent retention, SDG 8

Tabla de Contenido

Introducción	8
Pregunta de Investigación.....	10
Justificación	11
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Marco Conceptual y Teórico.....	14
Marco Conceptual.....	14
<i>Salario Emocional</i>	14
Reconocimiento Laboral.....	15
Horarios Flexibles.....	16
Desarrollo Personal.....	17
Entorno Laboral Positivo.....	18
<i>Bienestar Laboral</i>	19
<i>Productividad Laboral</i>	20
<i>Retención del Talento</i>	21
Marco Teórico.....	22
<i>Jerarquía de Necesidades de Maslow</i>	22
<i>Teoría de los Dos Factores de Herzberg</i>	23
<i>Inteligencia Emocional</i>	24
<i>ODS 8 - Trabajo Decente y Crecimiento Económico</i>	24
Metodología	26

Tipo de Estudio	26
Instrumentos.....	27
Diseño y Procedimiento	27
Resultados.....	30
Para el Objetivo Específico 1:.....	30
Para el Objetivo Específico 2:.....	31
Para el Objetivo Específico 3:.....	34
Discusión.....	37
Conclusiones.....	44
Limitaciones y Recomendaciones.....	45
Referencias Bibliográficas	47

Lista de Figuras

Figura 1 *Flujograma de las cuatro fases de la revisión* 29

Figura 2 *Relaciones funcionales del SE con la retención del talento (2015–2025)* 36

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Síntesis del impacto del SE en la productividad laboral (2015–2025)</i>	33
---	----

Introducción

El Salario Emocional [SE] emerge como un concepto innovador que trasciende la remuneración monetaria tradicional para incorporar beneficios que satisfacen las necesidades emocionales y psicológicas de los colaboradores. Este enfoque integral de Gestión del Talento Humano [GTH] apunta a mejorar el bienestar, la productividad y la retención mediante elementos como el reconocimiento, horarios flexibles, oportunidades de desarrollo y un entorno laboral saludable. A medida que las organizaciones enfrentan un mercado laboral dinamizado por la digitalización y cambios generacionales, el SE se posiciona como una herramienta estratégica para fomentar la motivación y el compromiso a largo plazo.

Este estudio aborda la necesidad de comprender de forma integrada el impacto del SE a partir del análisis de la literatura más reciente, especialmente en el contexto del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 [ODS 8], que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico. Se reconoce que el bienestar laboral no solo influye en los resultados individuales, sino que es determinante para la productividad y la sostenibilidad organizacional. Por ello, esta investigación busca aportar una revisión robusta y aplicable para profesionales y organizaciones que desean implementar o mejorar sus estrategias de GTH mediante el SE.

Planteamiento del Problema

En el ámbito de la GTH, las organizaciones enfrentan el reto de atraer y retener talento en un mercado competitivo, además de adaptarse a las nuevas expectativas de los colaboradores, particularmente tras la pandemia del COVID-19. La digitalización, el trabajo híbrido y la diversidad generacional modifican lo que las personas buscan en un empleo, y aunque la compensación monetaria sigue siendo importante, Martínez-Valdez et al. (2020) enfatizan que no basta para asegurar bienestar, compromiso y productividad, lo que reorienta la atención hacia el SE (Intriago y Zambrano, 2023).

El SE comprende beneficios no monetarios como reconocimiento, horarios flexibles, oportunidades de crecimiento y un entorno laboral positivo (Greenhaus y Allen, 2011; Kraimer et al., 2011; Dychtwald et al., 2014; Gálvez Calderón y Bermúdez-Restrepo, 2022). Sin embargo, su implementación enfrenta obstáculos, principalmente por la dificultad de medir su efecto en las necesidades emocionales y psicológicas (Mitchell y Pattison, 2010; Gálvez Calderón y Bermúdez-Restrepo, 2022). Además, las exigencias globales, como las demandas de equidad en el empleo alineadas con el ODS 8, presionan por condiciones laborales dignas, pero muchas empresas carecen de modelos para adoptar estas prácticas de manera efectiva (Riaño Casallas, 2024).

La ambigüedad en la conceptualización del SE limita su integración en estrategias de GTH, especialmente en entornos con diferencias culturales y valores diversos de los colaboradores, donde la precariedad laboral y la desigualdad afectan su aplicación, aumentando el estrés y el desequilibrio trabajo-vida (Elstein, 2019; Contreras-Pacheco et al., 2022; Moína-Sánchez et al., 2025). La resistencia cultural y la falta de recursos en las PYMES dificultan su priorización, y, por su parte, la digitalización ha intensificado la desconexión entre políticas

empresariales y necesidades individuales, complicando aún más su implementación. (Gonzales Miranda, 2009; Romero-Carazas et al., 2023; Trujillo Sotelo et al., 2015). Con ello, se limita el potencial del SE para contribuir a objetivos globales como el ODS 8.

Por último, la literatura académica revela brechas importantes que restringen su aplicación práctica, pues hay una notable carencia de estudios que se adapten a contextos como las PYMES o entornos multiculturales, y conexión débil con teorías psicológicas modernas, como la inteligencia emocional o el capital psicológico, lo que dificulta diseñar intervenciones basadas en evidencia, especialmente en América Latina, donde la desigualdad laboral persiste (Delgado-Abella et al., 2023; Solís Granda y Burgos Villamar, 2023; Coronado-Maldonado y Benítez-Márquez, 2023; Moina-Sánchez et al., 2025). Así, se requiere un análisis estructurado para avanzar en la comprensión del impacto del SE, el cual aborde sus implicaciones de manera integral (Gonzales-Macedo et al., 2023; Rojas Valero y Blanco Jiménez, 2023).

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el impacto que tiene el salario emocional sobre el bienestar laboral, la productividad y la retención del talento, en el marco del ODS 8, a partir del análisis de la literatura publicada entre 2015 y 2025?

Justificación

Explorar el SE como estrategia para impulsar el bienestar en el trabajo es crucial tanto académico como prácticamente, porque contribuye a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y aumentar la competitividad empresarial (Aldana Chiroque et al., 2024). Este enfoque, que trasciende la simple remuneración económica, promueve la motivación intrínseca y el equilibrio vida-trabajo, aspectos fundamentales en contextos donde el estrés laboral y la rotación son habituales (López-Meza y Martínez-García, 2018).

Además, alineado con el ODS 8, que subraya la importancia del trabajo decente y el desarrollo sostenible, el SE apoya la creación de espacios inclusivos que respetan la dignidad humana y mantienen la productividad (Moina-Sánchez et al., 2025). La pandemia y la digitalización han redefinido las expectativas laborales, haciendo indispensable estudiar beneficios que fomenten la resiliencia y la adaptabilidad (Delgado-Abella et al., 2023).

Desde lo académico, este estudio llena vacíos en la literatura al integrar teorías clásicas como la de Maslow, que vincula la satisfacción de necesidades superiores con la retención de talento, y enfoques modernos como la inteligencia emocional, que destaca su papel en el liderazgo y la dinámica de equipo (Madero Gómez, 2023; Coronado-Maldonado y Benítez-Márquez, 2023). La limitada investigación en PYMES y contextos multiculturales dificulta el avance teórico, por lo que este análisis ofrece un marco enriquecido para la gestión del talento (Gonzales Miranda, 2009). Además, conecta el SE con el capital psicológico, abordando los retos derivados de la incertidumbre laboral mediante herramientas para el desarrollo humano (Delgado-Abella et al., 2023), y responde a la necesidad de estudios que relacionen emociones y desempeño organizacional (Salguero Sánchez et al., 2024).

En la práctica, el SE es una herramienta que aumenta la productividad y la retención de talento mediante el desarrollo de habilidades blandas y el fortalecimiento de un clima laboral positivo, reduciendo así los costos vinculados al ausentismo y la rotación (Samberino Custodio et al., 2024). Adaptar estos beneficios a la diversidad generacional incrementa el compromiso y el rendimiento, al tomar en cuenta las diferencias motivacionales (Vidal Rischmoller, 2022). También, su implementación puede contribuir a disminuir las desigualdades laborales en Latinoamérica, promoviendo condiciones equitativas y sostenibles en línea con el ODS 8 (Riaño Casallas, 2024), convirtiendo a las organizaciones en agentes de cambio social y humanizando la GTH (Contreras-Pacheco et al., 2022).

Finalmente, esta monografía ofrece recomendaciones aplicables, como entrenamiento en inteligencia emocional y evaluaciones del clima organizacional que son viables para organizaciones con presupuestos limitados, fomentando la innovación en la gestión humana (Lecaros-Márquez, 2024; Palma Amador y Amador Villacis, 2025). Su prioridad en la salud mental y satisfacción no solo mejora la organización, sino que contribuye a sociedades más equitativas y productivas (Ibárcena Lajo, 2024). Esta investigación aborda una tendencia creciente y propone un enfoque integral que beneficia a colaboradores, empresas y la agenda global de desarrollo sostenible (Toapanta et al., 2025).

Objetivos

Objetivo General

Examinar el impacto que tiene el salario emocional sobre el bienestar laboral, la productividad y la retención del talento, en el marco del ODS 8, a partir del análisis de la literatura publicada entre 2015 y 2025.

Objetivos Específicos

Establecer la relación del salario emocional con el bienestar laboral, a partir del análisis de la literatura publicada entre 2015 y 2025.

Determinar cómo el salario emocional influye en la productividad laboral, a partir del análisis de la literatura publicada entre 2015 y 2025.

Analizar los efectos del salario emocional en la retención del talento, a partir del análisis de la literatura publicada entre 2015 y 2025.

Marco Conceptual y Teórico

Marco Conceptual

El marco conceptual define los conceptos clave del estudio, proporcionando una base clara para analizar el salario emocional y su impacto en el bienestar laboral, productividad y retención del talento.

Salario Emocional

El SE constituye un enfoque innovador de compensación que trasciende los beneficios monetarios tradicionales para abordar las necesidades psicológicas y emocionales fundamentales de los colaboradores en el entorno laboral (Maslach, 1993; Reis et al., 2018). Guerrero-Figueroa-Guerrero et al. (2024) conceptualizan el salario emocional como una estrategia integral que engloba reconocimientos, flexibilidad horaria, ambiente laboral positivo y oportunidades de desarrollo personal, elementos que contribuyen directamente al bienestar emocional y psicológico de los trabajadores. Esta definición se fundamenta en la premisa de que la satisfacción laboral no se limita únicamente a la compensación económica, sino que requiere la satisfacción de necesidades superiores relacionadas con el crecimiento personal, el reconocimiento y la autorrealización profesional.

La relevancia del SE en el contexto organizacional contemporáneo se evidencia en su capacidad para influir positivamente en múltiples dimensiones del desempeño laboral (Reis et al., 2018).

La implementación efectiva del SE requiere una profunda comprensión de las motivaciones intrínsecas de los colaboradores y su alineación con los objetivos organizacionales. Los estudios contemporáneos sugieren que las organizaciones que adoptan estrategias de SE experimentan mejoras en la retención del talento, reducción del ausentismo y fortalecimiento de

la cultura organizacional, elementos que contribuyen a la sostenibilidad competitiva en mercados cada vez más exigentes (Morán y Bravo, 2022; Guerrero-Figueroa-Guerrero et al., 2024).

Su conceptualización contempla dimensiones interrelacionadas: reconocimiento, desarrollo personal, balance de vida/trabajo (horarios flexibles), y clima organizacional (entorno laboral positivo). De ello se desprende que el SE representa una necesidad estratégica para las organizaciones, al favorecer la mejora de los indicadores de rendimiento (Morán y Bravo, 2022).

Reconocimiento Laboral. El reconocimiento implica valorar el desempeño y contribuciones de los colaboradores, constituyéndose en un acto de justicia que aumenta el sentido de logro y compromiso del trabajador con la empresa (Palacios-Serna et al., 2024). Representa una dimensión fundamental del comportamiento organizacional que trasciende la simple apreciación verbal para constituirse en un mecanismo estratégico de motivación y retención del talento.

En el contexto de las organizaciones contemporáneas, el reconocimiento se define como un proceso sistemático de identificación, valoración y comunicación de los logros, contribuciones y comportamientos destacados de los colaboradores. El reconocimiento efectivo debe ser específico, oportuno y alineado con los valores organizacionales para generar impacto significativo en la motivación y el desempeño laboral (Len Obedencio y Miasco, 2025).

La efectividad del reconocimiento como herramienta de gestión del talento humano se fundamenta en su capacidad para satisfacer necesidades psicológicas básicas relacionadas con la estimación y la valoración social. El reconocimiento efectivo no solo mejora la satisfacción individual, sino que también fortalece la cohesión grupal y la cultura organizacional al establecer modelos de comportamiento deseables (Sajal y Bhavikatti, 2024).

La implementación de sistemas de reconocimiento requiere una aproximación multidimensional que considere las diferencias generacionales, culturales y de rol dentro de la organización. Los programas de reconocimiento más exitosos combinan reconocimiento formal e informal, público y privado, inmediato y ceremonial, creando un ecosistema de apreciación que refuerza continuamente los comportamientos y resultados deseados (Len Obedencio y Miasco, 2025).

Horarios Flexibles. La flexibilidad horaria representa una de las innovaciones más significativas en la gestión contemporánea del talento humano, reflejando la evolución hacia modelos de trabajo más adaptativos y centrados en resultados. Esta práctica organizacional permite a los empleados modificar sus horarios tradicionales de trabajo para optimizar su productividad personal mientras mantienen el cumplimiento de objetivos y responsabilidades laborales. Los estudios sobre motivación generacional revelan que el balance vida/trabajo (aspectos relacionados con la flexibilidad horaria y la vida personal) constituye un factor determinante en las decisiones de permanencia organizacional, especialmente para las generaciones X y Y (*millennial*) que priorizan el equilibrio entre vida personal y profesional (Pulgarin, 2019; Martínez-Valdez et al., 2020).

La implementación de horarios flexibles trasciende la simple modificación de turnos para convertirse en una filosofía de gestión que reconoce las diferencias individuales en ritmos de productividad, responsabilidades familiares y preferencias personales. Ofrecer equilibrio entre el trabajo y la vida personal es una estrategia de fidelización y compromiso valorada por los empleados, quienes perciben los beneficios no monetarios como algo que mejora sus vidas y su entorno laboral (Soler, 2015).

La efectividad de los horarios flexibles depende significativamente de la cultura organizacional y la naturaleza del trabajo realizado. Las organizaciones exitosas en la implementación de flexibilidad horaria desarrollan marcos de trabajo claros que establecen expectativas de disponibilidad, mecanismos de comunicación efectiva y sistemas de medición basados en resultados más que en tiempo presencial (Martínez-Valdez et al., 2020). La flexibilidad horaria, cuando se implementa adecuadamente, contribuye no solo al bienestar individual sino también a la sostenibilidad organizacional al reducir costos operativos y mejorar la adaptabilidad ante cambios del entorno laboral (Pulgarin, 2019).

Desarrollo Personal. El desarrollo personal en el ámbito organizacional constituye un proceso integral de crecimiento que abarca la adquisición de nuevas competencias, el fortalecimiento de habilidades existentes y la expansión del potencial profesional de los colaboradores. El desarrollo se define como la expansión de libertades reales de las que disfruta el personal (Sen, 2000, como se citó en Trujillo Sotelo et al., 2015). Esta libertad percibida es una oportunidad de desarrollo académico, profesional y humano, que mejora el desempeño laboral, permitiendo el progreso de los deseos del individuo de ser y hacer más de manera más libre. Este enfoque reconoce que el desarrollo efectivo debe ser holístico, considerando tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones individuales de crecimiento (Trujillo Sotelo et al., 2015).

La relevancia del desarrollo personal en las organizaciones contemporáneas se evidencia en su impacto directo sobre la motivación intrínseca, la retención del talento y la adaptabilidad organizacional. Los estudios sobre competencias sociolaborales demuestran que los programas de desarrollo personal estructurados generan mejoras significativas en la calidad del servicio, la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales dentro de la organización. El desarrollo de

habilidades blandas, en particular, se asocia con mayor creatividad, mejor comunicación y fortalecimiento del trabajo en equipo, elementos críticos para el éxito organizacional en entornos dinámicos (Jiménez y Márquez, 2024).

La implementación efectiva de programas de desarrollo personal requiere una aproximación sistemática que incluya evaluación de necesidades, diseño personalizado de planos de crecimiento y seguimiento continuo del progreso. Las investigaciones sobre formación de talento humano revelan que el desarrollo personal debe conectarse con objetivos profesionales claros y ofrecer oportunidades tangibles de aplicación y crecimiento. Los programas más exitosos combinan capacitación formal, experiencias prácticas, mentoring y autoevaluación, creando un ecosistema de aprendizaje que promueve el crecimiento continuo y la excelencia profesional (Villacis Venegas, 2021).

Entorno Laboral Positivo. Un entorno laboral positivo constituye el ecosistema organizacional que facilita el bienestar, la productividad y el desarrollo integral de los colaboradores mediante la creación de condiciones físicas, psicológicas y sociales que promueven la satisfacción laboral y el logro de objetivos individuales y organizacionales. Ibárcena (2024) caracteriza el entorno laboral positivo como un ambiente que facilita la comunicación efectiva, fomenta relaciones interpersonales saludables y proporciona las condiciones necesarias para que los empleados experimenten motivación, reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Esta conceptualización enfatiza la naturaleza multidimensional del entorno laboral, que incluye aspectos físicos, psicológicos, sociales y culturales que influyen en la experiencia laboral cotidiana.

La importancia del entorno laboral positivo se fundamenta en su capacidad para actuar como catalizador de múltiples resultados organizacionales deseables. Las investigaciones sobre

clima organizacional y productividad demuestran que los ambientes laborales caracterizados por el apoyo mutuo, la confianza, la comunicación abierta y el liderazgo efectivo se correlacionan significativamente con mayores niveles de productividad, menor ausentismo y mayor satisfacción del personal. Este tipo de entorno facilita la colaboración, estimula la creatividad y fortalece el compromiso organizacional, elementos esenciales para la competitividad sostenible (Palma y Amador, 2025).

La construcción de un entorno laboral positivo requiere un enfoque estratégico que integre políticas organizacionales, prácticas de liderazgo y cultura institucional. Las organizaciones exitosas en la creación de entornos positivos desarrollan sistemas de comunicación abierta, programas de bienestar integral y estructuras de reconocimiento que refuerzan continuamente los comportamientos y actitudes deseables (Salguero et al., 2024).

Bienestar Laboral

Representa un estado multidimensional de satisfacción, equilibrio y realización que experimentan los colaboradores en relación con su trabajo y entorno organizacional. Este concepto integra componentes físicos, psicológicos, sociales y espirituales que determinan la calidad de la experiencia laboral y su impacto en la vida integral del empleado. La investigación sobre burnout y satisfacción laboral en profesionales de la salud establece que el bienestar laboral se manifiesta cuando existe equilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos personales y organizacionales disponibles, resultando en estados emocionales positivos, energía sostenida y sentido de logro profesional (Vásquez et al., 2019).

La relevancia del bienestar laboral en las organizaciones contemporáneas se evidencia en su función como predictor de múltiples resultados organizacionales críticos. Los estudios sobre felicidad en el trabajo demuestran que los empleados que experimentan altos niveles de bienestar

laboral muestran mayor productividad, creatividad, resiliencia y compromiso organizacional. El bienestar laboral actúa como un factor protector contra el estrés ocupacional, el agotamiento emocional y la intención de rotación, mientras que promueve la satisfacción laboral, el *engagement* y la lealtad organizacional (López y Martínez, 2018).

La promoción del bienestar laboral requiere intervenciones integrales que abarcan tanto factores individuales como organizacionales. Los programas exitosos de bienestar laboral incluyen evaluaciones regulares del clima organizacional, capacitación en manejo del estrés, programas de equilibrio vida-trabajo y sistemas de apoyo social que fortalecen la resiliencia individual y colectiva ante los desafíos laborales (Pulgarin, 2019; Pérez Correa, et al., 2020, Salguero et al., 2024).

Productividad Laboral

La productividad en el ámbito organizacional se define como la capacidad de los colaboradores para generar resultados eficientes a partir de recursos como tiempo, esfuerzo y habilidades (Hamza et al., 2019). Constituye una medida fundamental del desempeño organizacional que refleja la eficiencia con la cual los empleados convierten recursos (tiempo, esfuerzo, habilidades, conocimiento) en resultados valiosos para la organización. Esta conceptualización trasciende las métricas tradicionales de producción para incluir aspectos cualitativos como innovación, colaboración, adaptabilidad y contribución al logro de objetivos estratégicos. Estudios como el de Samberino et al. (2024), sobre habilidades blandas y productividad en PYMES, demuestran que la productividad contemporánea se caracteriza por la integración de competencias técnicas y socioemocionales que permiten a los empleados responder efectivamente a las demandas cambiantes del entorno laboral.

La productividad laboral en el contexto actual se ve significativamente influenciada por factores motivacionales, ambientales y organizacionales que van más allá de las capacidades técnicas individuales. Las investigaciones sobre estrategias motivacionales y desempeño organizacional revelan que la productividad sostenible se asocia con altos niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y bienestar psicológico. Los empleados productivos se caracterizan por su capacidad de mantener altos estándares de calidad mientras demuestran flexibilidad, proactividad y orientación hacia la mejora continua (Toapanta et al., 2025).

El desarrollo de la productividad laboral requiere enfoques integrales que consideren tanto las competencias individuales como las condiciones organizacionales facilitadoras. La productividad sostenible se logra cuando las organizaciones alinean las fortalezas individuales con los objetivos estratégicos, proporcionando los recursos, apoyo y motivación necesarios para el desempeño óptimo (García-Mendoza et al., 2020).

Retención del Talento

Representa la capacidad organizacional para mantener a los colaboradores valiosos mediante la creación de condiciones laborales atractivas, oportunidades de desarrollo y experiencias de trabajo significativas que promuevan el compromiso a largo plazo. Este concepto ha evolucionado desde enfoques centrados únicamente en compensación económica hacia modelos integrales que consideran factores emocionales, profesionales y de crecimiento personal. Los estudios sobre compromiso organizacional en diferentes grupos etarios demuestran que la retención efectiva requiere estrategias diferenciadas que respondan a las motivaciones específicas de diversos segmentos de empleados, considerando variables como edad, experiencia, aspiraciones profesionales y circunstancias personales (Vidal Rischmoller, 2022).

La importancia estratégica de la retención del talento se fundamenta en los costos significativos asociados con la rotación de personal y la pérdida de conocimiento organizacional. Las investigaciones sobre gestión de alto desempeño revelan que las organizaciones con índices superiores de retención experimentan mayor continuidad en proyectos estratégicos, fortalecimiento de la cultura organizacional y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. La retención del talento contribuye a la estabilidad operacional, reduce los costos de reclutamiento y capacitación, y permite el desarrollo de experticia especializada que incrementa la capacidad organizacional (Miles et al., 2018).

La implementación de estrategias efectivas de retención del talento requiere un enfoque holístico que integre múltiples dimensiones de la experiencia laboral. Las organizaciones exitosas en retención desarrollan programas personalizados de carrera, sistemas de mentoring, ambientes de trabajo flexibles y mecanismos de participación en decisiones que fortalecen el sentido de pertenencia y compromiso organizacional (Gonzales Miranda, 2009).

Marco Teórico

El marco teórico fundamenta el estudio en teorías psicológicas y organizacionales relevantes, además de enmarcar el análisis de acuerdo con los ODS.

Jerarquía de Necesidades de Maslow

La teoría de Maslow (1943) representa uno de los marcos teóricos fundamentales para comprender la motivación humana en contextos organizacionales, proporcionando una estructura sistemática que explica cómo las personas buscan satisfacer diferentes niveles de necesidades en progresión ascendente. Esta teoría es esencial para comprender cómo las motivaciones humanas pueden relacionarse con el SE, pues ofrece una visión detallada de cómo las necesidades superiores, como la estimación, influyen en el ámbito laboral (Maslow, 1954).

Maslow (1943) establece que la conducta humana está impulsada por la satisfacción de cinco niveles jerárquicos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales/de afiliación, de autoestima/reconocimiento, y autorrealización. Así, las personas buscan satisfacer necesidades desde las básicas hasta las de un nivel superior.

La aplicación contemporánea de la jerarquía de necesidades de Maslow en la gestión de recursos humanos ha demostrado su relevancia para comprender los factores motivacionales que impulsan el desempeño laboral y la satisfacción de los colaboradores. Los cinco niveles de la jerarquía de Maslow se vinculan con factores de retribución monetaria y no monetaria, esenciales para la GTH, indicando que las necesidades más predominantes o de mayor interés son las sociales/de afiliación y las de autoestima/reconocimiento (Madero, 2023).

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Herzberg et al. (1959) distinguen entre factores higiénicos (salario) y motivadores (reconocimiento, desarrollo), permitiendo entender cómo el reconocimiento y el desarrollo personal actúan como motivadores intrínsecos, relevantes para el SE (Herzberg, 1968).

La teoría bifactorial de Herzberg encuentra validación contemporánea en estudios sobre motivación económica y gestión de recursos humanos que confirman la distinción fundamental entre elementos que previenen la insatisfacción y aquellos que generan motivación genuina. Elstein (2019) establece una escala de necesidades y motivaciones aplicadas exclusivamente a los recursos humanos, argumentando que los mejores resultados organizacionales no se logran con beneficios aleatorios sino estableciendo sistemas que reconozcan tanto factores higiénicos como motivadores de manera diferenciada. Esta perspectiva enfatiza que mientras los factores higiénicos como salario y condiciones básicas previenen la desmotivación, son los factores

motivadores como reconocimiento, desarrollo y responsabilidad los que impulsan el desempeño superior y el compromiso organizacional.

Inteligencia Emocional

El marco teórico de la inteligencia emocional es abordado inicialmente por Salovey y Mayer (1990) en su artículo denominado “*Emotional Intelligence*”, pero el concepto fue popularizado por Goleman en 1995. Este implica gestionar emociones propias y ajenas (Goleman, 1995). Esta teoría permite explorar cómo las habilidades emocionales impactan el éxito personal y profesional, vinculando la inteligencia emocional con el bienestar laboral.

La inteligencia emocional ha surgido como una competencia fundamental en el liderazgo organizacional contemporáneo, demostrando efectos significativos en el desempeño tanto individual como grupal. Amisha (2024) estableció que la efectividad del liderazgo depende de la inteligencia emocional de los líderes, mediante la mejora de sus capacidades para comprender y gestionar tanto sus propias emociones como las de sus colaboradores, resultando en mayor confianza, engagement y productividad organizacional. Esta perspectiva amplía la comprensión tradicional del liderazgo al incorporar dimensiones emocionales que facilitan la navegación de dinámicas interpersonales complejas y la creación de culturas organizacionales positivas.

ODS 8 - Trabajo Decente y Crecimiento Económico

El ODS 8 de la Agenda 2030 busca promover el crecimiento económico sostenible y el trabajo decente para todos (PNUD, s.f.). Este objetivo destaca que el trabajo decente no solo impulsa el desarrollo económico, sino que también es esencial para garantizar la dignidad humana y el bienestar social (Naciones Unidas, 2015). En este contexto, el SE está posicionado como una estrategia relevante para avanzar hacia el trabajo decente, al enriquecer las condiciones laborales más allá de la remuneración económica.

La transformación del trabajo en la era digital presenta tanto oportunidades como desafíos para el cumplimiento del ODS 8, requiriendo nuevos enfoques para garantizar condiciones laborales dignas. La tecnología modifica las relaciones laborales y las modalidades de desarrollo de tareas, planteando la necesidad de adaptar los principios del trabajo decente a estas nuevas realidades. Esta evolución tecnológica exige marcos regulatorios y organizacionales innovadores que aseguren que las nuevas formas de trabajo mantengan estándares de dignidad, seguridad y bienestar laboral establecidos en el ODS 8 (Riaño Casallas, 2024).

Metodología

Tipo de Estudio

La presente monografía se enmarca dentro del tipo de estudio descriptivo a partir de una revisión sistemática de literatura, entendida como un tipo de investigación que analiza múltiples estudios sobre un área temática o fenómeno de interés (Grijalva et al., 2019; García-Peñalvo, 2017), en la cual se sintetiza y jerarquiza la información encontrada con el fin de dar respuesta a una pregunta específica (Pardal-Refoyo y Ochoa-Sangrador, 2017; Salvador-Oliván et al., 2018), que para este caso es ¿cuál es el impacto que tiene el salario emocional sobre el bienestar laboral, la productividad y la retención del talento, en el marco del ODS 8, a partir del análisis de la literatura publicada entre 2015 y 2025?

Así entonces, se busca obtener la síntesis de estudios empíricos dirigidos a responder las preguntas específicas establecidas sobre la temática en cuestión, aplicando estrategias de investigación científica para permitir la minimización de prejuicios, siguiendo un método sistemático y explícito para la búsqueda, selección y análisis de la información (Espinosa et al., 2020), con el fin de obtener conclusiones relevantes para el ejercicio académico y el conocimiento científico sobre el tema.

El paradigma epistemológico adoptado es interpretativo-constructivista, reconociendo que el conocimiento sobre SE se construye a través de la interpretación de experiencias organizacionales documentadas en la literatura científica. Este enfoque permite captar la complejidad y diversidad de contextos en los que se implementan estrategias de SE (Creswell y Creswell, 2018).

Instrumentos

Se realizó una matriz de registro documental de acuerdo con el protocolo PRISMA-P (*Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis Protocols*) (Moher et al., 2015), ya que provee un conjunto de ítems que permiten la inclusión de artículos para guiar el proceso de búsqueda, planeación y análisis de la revisión. Dicha matriz incorporó los siguientes criterios: identificación del estudio (autor, año, título), características metodológicas (diseño, muestra, contexto), hallazgos principales, limitaciones reportadas y contribuciones teóricas o prácticas. Esta herramienta garantiza la comparabilidad y síntesis coherente de la evidencia recopilada. Además, el análisis del contenido temático se apoyó de la metodología de Braun y Clarke (2006), permitiendo la identificación de patrones temáticos emergentes en la literatura revisada.

Las categorías de análisis establecidas a priori incluyen: 1) Componentes del salario emocional (reconocimiento, flexibilidad, desarrollo, ambiente laboral); 2) Impactos en bienestar laboral (satisfacción, equilibrio vida-trabajo, salud mental); 3) Efectos en productividad (motivación, *engagement*); 4) Influencia en retención (compromiso organizacional, lealtad, reducción de rotación); 5) Alineación con ODS 8 (trabajo decente, crecimiento sostenible, inclusión laboral).

Diseño y Procedimiento

Para el desarrollo del proceso de revisión de la literatura, se realizaron las siguientes etapas: 1) formulación de la pregunta y objetivo de investigación, 2) establecimiento de los criterios de inclusión y exclusión de los artículos, 3) formulación del plan de búsqueda, 4) búsqueda de los artículos en las bases de datos seleccionadas, 5) evaluación de la calidad de los

artículos de acuerdo a los criterios establecidos, 6) sistematización de la información y 7) interpretación y presentación de resultados.

Se consideraron publicaciones en las bases de datos SciELO, *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe (Redalyc)*, *Dialnet*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)* y *Academic search complete (EBSCOhost)*, seleccionadas por ser algunas de las más reconocidas y multidisciplinarias a nivel internacional. Las palabras clave utilizadas incluyen: a) Términos primarios: “salario emocional”, “*emotional salary*”, “*non-monetary compensation*”; b) Términos secundarios: “gestión del talento humano”, “*talent management*”, “*human resource management*”, “bienestar laboral”, “productividad”, “retención del talento”; c) Términos terciarios: “ODS 8”, “*SDG 8*”, “trabajo decente”, “desarrollo sostenible”.

Se utilizaron operadores booleanos (AND, OR, NOT) para combinar términos de búsqueda y aplicar filtros temporales y de tipo de documento. La ecuación de búsqueda principal fue: (“salario emocional”) AND (“gestión del talento” OR “recursos humanos”) AND (“productividad” OR “retención” OR “bienestar”).

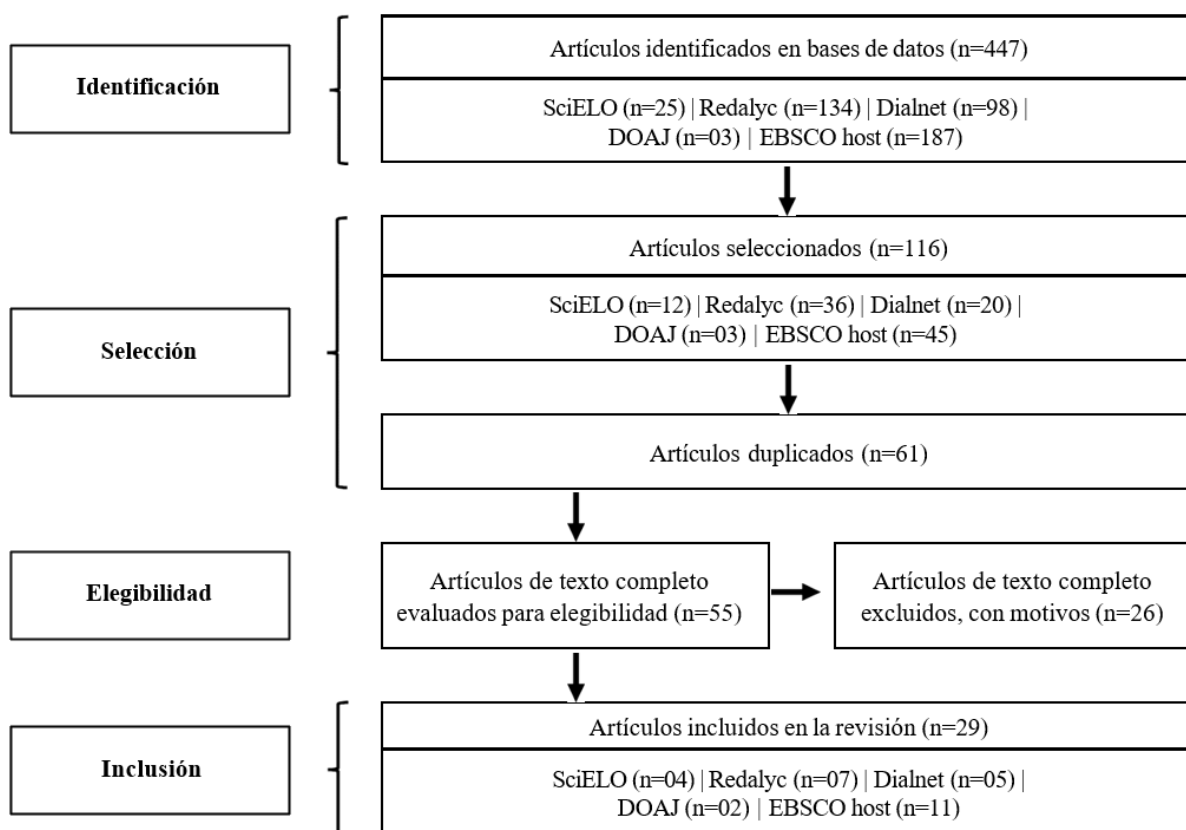
Los criterios de inclusión fueron: a) artículos publicados en las bases de datos seleccionadas, entre los años 2015 y 2025; b) publicaciones en idioma español y/o inglés; c) artículos que contengan en el título, resumen y/o palabras clave la frase “salario emocional” para el idioma español y “*emotional salary*” para el idioma inglés; d) investigaciones que abordan específicamente salario emocional, gestión del talento humano, bienestar laboral, productividad y/o retención del talento; e) artículo de investigación finalizada; f) acceso al texto completo.

Los criterios de exclusión fueron: a) literatura gris y *shortpapers*; b) publicaciones anteriores a 2015, excepto fuentes teóricas clásicas fundamentales; c) artículos que no cuentan con metodología o resultados; d) estudios cuyo tema central es colateral a lo buscado en la

investigación o no pertenezca al tema central del presente artículo; e) documentos duplicados o versiones preliminares de estudios publicados posteriormente. De esta manera, se desarrollaron cuatro fases de revisión (Figura 1), procedimiento propuesto por la declaración PRISMA-P (Moher et al., 2015).

Figura 1

Flujograma de las cuatro fases de la revisión



Nota. Elaboración propia a partir del procedimiento PRISMA-P.

Resultados

La revisión de literatura para esta monografía se basa en un corpus de 29 documentos publicados entre 2015 y 2025, con un enfoque en estudios empíricos, revisiones sistemáticas y análisis teóricos sobre el SE. Esta integración permite una comprensión integral del estado del arte, destacando su evolución conceptual y sus implicaciones prácticas en la GTH. Los hallazgos se organizan temáticamente, revelando el impacto del SE en el bienestar laboral, la productividad y la retención del talento.

Para el Objetivo Específico 1: Establecer la Relación del Salario Emocional con el Bienestar Laboral

La evidencia académica revela una relación directa entre el salario emocional (SE) y el bienestar laboral, consolidando su relevancia como estrategia de gestión humana centrada en la persona. Avilés-Peralta (2024) define la ES como “los beneficios no monetarios que satisfacen las necesidades emocionales y psicológicas de los colaboradores”, una conceptualización que Rubio Ávila et al. (2020) amplían al considerarlo un sistema integral de recompensas intrínsecas y extrínsecas que promueven entornos organizacionales saludables. Así, más allá de compensar económicamente, el SE facilita la autorrealización y la satisfacción en el trabajo.

Desde las teorías psicológicas, la estimación, el reconocimiento y la autorrealización son necesidades humanas claves para el bienestar (Avilés-Peralta, 2024; Sejal y Bhavikatti, 2024). Al abordar estas necesidades, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo más atractivo y motivador, lo cual se consolida empíricamente con los hallazgos de Florea et al. (2024), quienes reportaron correlaciones significativas ($r = 0,67$, $p < 0,001$) entre los componentes del SE y la satisfacción laboral. A su vez, Junça Silva et al. (2024) identifican reducciones del 34% en niveles de estrés laboral y aumentos del 28% en felicidad laboral en organizaciones con

programas estructurados de SE. Estos efectos se fortalecen en culturas que promueven la inteligencia emocional en el liderazgo (Reis da Silva, 2025), pues los líderes empáticos favorecen ambientes laborales saludables y reducen el burnout (Ossa-Cardona y Álzate-Sánchez, 2024); lo que se traduce en entornos laborales positivos que mejoran el bienestar y el compromiso (Reis da Silva, 2025), además de promover la colaboración e innovación (Cordero-Guzmán et al., 2022).

El bienestar, como resultado del equilibrio entre factores individuales y organizacionales, se potencia mediante reconocimiento, flexibilidad y desarrollo personal. Guerrero-Figueroa-Guerrero et al. (2024) y Díaz-García et al. (2023) confirman que el reconocimiento tiene alto impacto en la autoestima laboral y la motivación intrínseca, mientras que Bravo-Espinoza et al. (2024) y Montalvo et al. (2024) destacan que la flexibilidad horaria y el trabajo híbrido reducen el estrés y aumentan la satisfacción, pues el equilibrio entre la vida laboral y personal es valorado por los colaboradores al darles capacidad de gestionar sus responsabilidades personales y profesionales de forma eficaz. Estas prácticas contribuyen simultáneamente al bienestar personal y a la sostenibilidad organizacional (Bravo-Espinoza et al., 2024; Junça Silva et al., 2024).

Para el Objetivo Específico 2: Determinar cómo el Salario Emocional Influye en la Productividad Laboral

El SE incide de forma sustantiva en la productividad al mejorar la motivación, la eficiencia y la innovación. Junça Silva et al. (2024) demostraron que este tipo de compensación actúa como mediador entre la motivación y el desempeño, explicando un 30% de la variación en el rendimiento, lo que se traduce en mejoras significativas en el desempeño contextual y la capacidad adaptativa de los empleados. Además, Zhu y Xie (2023), en su revisión teórica, destacan que el desarrollo personal es un componente clave para la productividad. Guerrero-

Figuroa-Guerrero et al. (2024) corroboran estos resultados con un aumento promedio del 22% en indicadores de productividad, mientras que Salvador-Moreno et al. (2021) evidenciaron que, durante la pandemia, las organizaciones con estrategias de SE mantuvieron estabilidad productiva en el 87% de los casos.

Factores motivadores como el reconocimiento, desarrollo y autonomía, impulsan la productividad más allá de las condiciones laborales básicas (Guerrero-Figuroa-Guerrero et al., 2024; Espinoza Saldívar y Toscano Moctezuma, 2020). El liderazgo con inteligencia emocional maximiza este impacto al potenciar la comunicación, cohesión y resolución de conflictos (Salguero y García, 2024; Reis da Silva, 2025). A su vez, el desarrollo personal y la cultura organizacional positiva refuerzan la productividad sostenible (Cubas Pérez, 2024; Cordero-Guzmán et al., 2022).

La flexibilidad, reconocida como componente esencial del SE, también optimiza la eficiencia laboral (Samtharam y Baskaran, 2023), generando aumentos del 19% en productividad autorreportada y reduciendo tiempos improductivos. De esta manera, el SE alinea el bienestar individual con los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo el ciclo virtuoso entre satisfacción, desempeño e innovación (Aldana Chiroque et al., 2024).

Así entonces, el impacto del SE en la productividad es significativo y multifacético, lo cual se puede evidenciar de manera práctica en la Tabla 1, la cual ofrece una visión sintética de las dimensiones funcionales que explican cómo los distintos componentes del SE contribuyen a fortalecer la productividad individual y organizacional.

Tabla 1*Síntesis del impacto del SE en la productividad laboral (2015–2025)*

Dimensión del impacto	Influencia en la productividad	Evidencia teórica
Motivación y compromiso	Satisfacción de necesidades intrínsecas (reconocimiento, pertenencia, crecimiento) que promueven autonomía motivacional y desempeño sostenido.	Junça Silva et al. (2024); Espinoza Saldívar y Toscano Moctezuma (2020).
Creatividad e innovación	Fomento de entornos organizacionales positivos que estimulan la generación de ideas nuevas y la mejora continua.	Guerrero-Figueroa-Guerrero et al. (2024); Zhu y Xie (2023).
Eficiencia y desempeño operativo	Reducción del estrés y fortalecimiento del <i>engagement</i> , favoreciendo la concentración y la gestión efectiva del tiempo.	Ossa-Cardona y Álzate-Sánchez (2024); Cordero-Guzmán et al. (2022).
Desarrollo personal y profesional	Consolidación de capacidades y aprendizajes continuos que potencian la productividad a largo plazo.	Cubas Pérez (2024); Zhu y Xie (2023).
Equilibrio vida–trabajo	Flexibilidad y autonomía en la gestión del tiempo que incrementa la estabilidad emocional y el rendimiento.	Bravo-Espinoza et al. (2024); Montalvo et al. (2024); Samtharam y Baskaran (2023).
Liderazgo emocionalmente inteligente	Estilo de liderazgo empático que mejora la comunicación, cohesión de equipos y clima laboral, impulsando la productividad colectiva.	Salguero y García (2024); Reyes da Silva (2025).

Nota. Elaboración propia a partir de los hallazgos en la literatura revisada (2015–2025).

Para el Objetivo Específico 3: Analizar los Efectos del Salario Emocional en la Retención del Talento

El SE emerge como una clave determinante en la retención del talento, al promover compromiso, lealtad y sentido de pertenencia. Johennesse y Chou (2017) y Ekhsan et al. (2020) establecen que el SE influye en la retención por medio del compromiso organizacional. Empíricamente, Cubas Pérez (2024) reporta una reducción del 42% en rotación en empresas con programas integrales de SE, y Ruiz-Valdés y Ruiz-Tapia (2022) muestran que el 85% de los empleados con reconocimiento frecuente manifiestan intención de permanencia. Por su parte, Pires y Perroca (2023) encontraron que componentes como el reconocimiento de logros y el respeto mutuo obtuvieron puntuaciones altas (3.8/4 en una escala Likert), destacando su rol en la mejora de la moral y el compromiso.

Desde las neurociencias, Lecaros-Márquez (2024) sustenta que las necesidades de reconocimiento activan circuitos de recompensa social que fortalecen la vinculación emocional con la organización, mientras que Mancilla et al. (2024) señalan que los modelos de gestión por competencias satisfacen necesidades de seguridad y autorrealización, favoreciendo la estabilidad laboral. Además, Zhu y Xie (2023) evidencian que las oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo generan mayor motivación y compromiso a largo plazo que las recompensas monetarias puntuales. Estas perspectivas refuerzan la noción de que las motivaciones intrínsecas se vinculan directamente con el compromiso y la fidelidad organizacional.

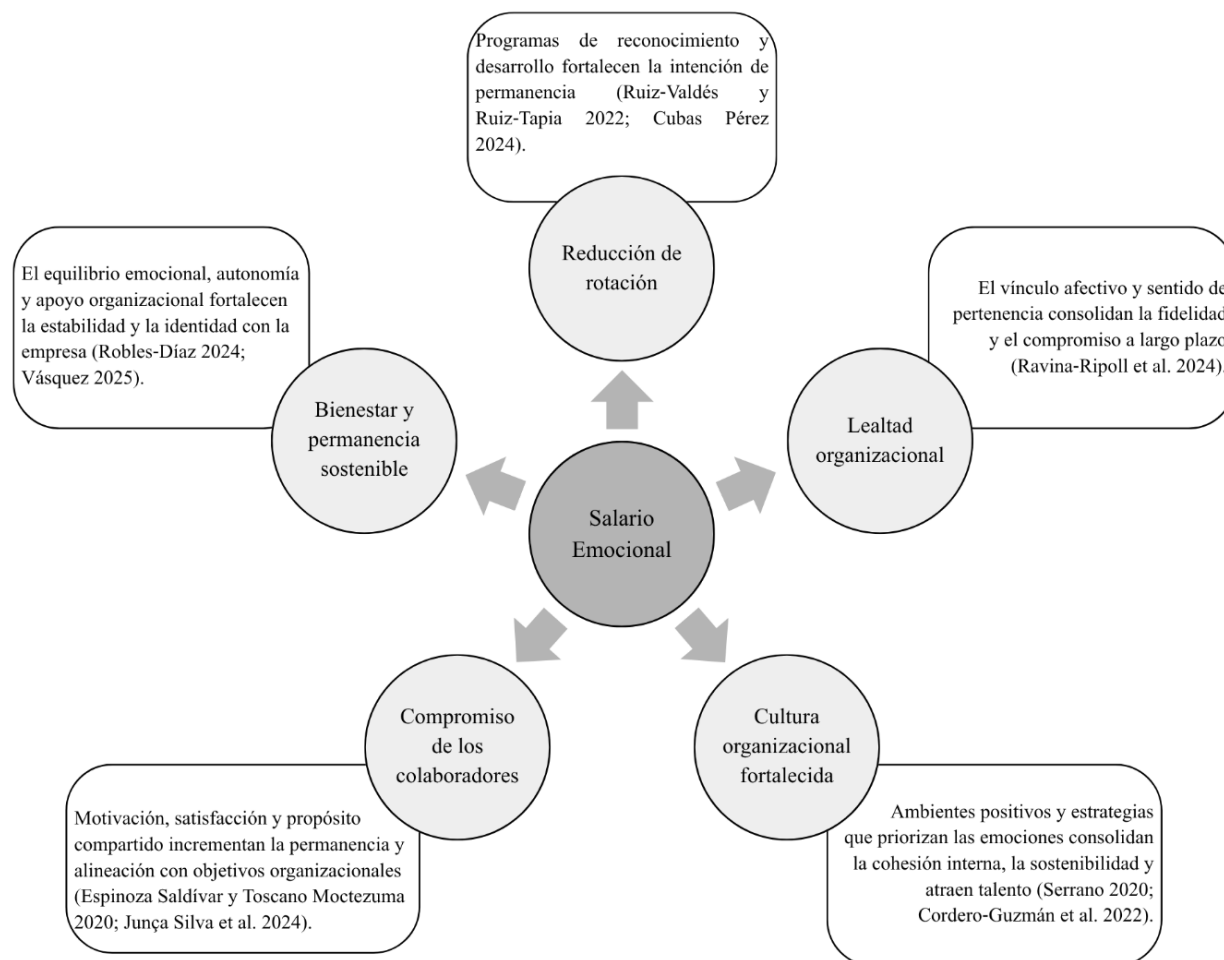
Ravina-Ripoll et al. (2024) validan que el SE genera mayor lealtad organizacional que recompensas económicas comparables, y Cordero-Guzmán et al. (2022) evidencian que las culturas positivas reducen significativamente la intención de abandono. La implementación de

estrategias como reconocimiento, capacitación, liderazgo empático e inteligencia emocional (Reis da Silva, 2025) consolida la permanencia del talento, garantizando cohesión y sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, el SE no solo retiene capital humano, sino que alinea motivaciones personales con propósitos institucionales, consolidando organizaciones más humanas y resilientes; lo que, a su vez, atrae y retiene a los talentos, ya que las personas se sienten atraídos por organizaciones que priorizan su bienestar y satisfacción (Cordero-Guzmán et al., 2022; Serrano, 2020).

Estas relaciones pueden observarse de manera integradora en la Figura 2, donde se sintetizan los mecanismos funcionales mediante los cuales el SE contribuye a la retención del talento.

Figura 2

Relaciones funcionales del SE con la retención del talento (2015–2025)



Nota. Elaboración propia a partir de los hallazgos en la literatura revisada (2015–2025).

Discusión

Los hallazgos de esta revisión de literatura evidencian la relevancia estratégica del SE como mecanismo integral que impacta de manera simultánea el bienestar laboral, la productividad organizacional y la retención del talento humano. El análisis crítico de los resultados obtenidos, contrastados con las teorías psicológicas fundamentales y los estudios empíricos recientes, permite profundizar en la comprensión de los procesos mediante los cuales las compensaciones no monetarias se configuran como pilares esenciales para la gestión contemporánea del talento.

Los resultados del primer objetivo, orientado a establecer la relación entre el SE y el bienestar laboral, revelan evidencia robusta que consolida la conexión directa entre ambos constructos. La evaluación significativa reportada por Florea et al. (2024) entre los componentes del SE y la satisfacción laboral se complementa con los hallazgos de Junça Silva et al. (2024), quienes identifican reducciones en estrés laboral e incrementos en felicidad en organizaciones con programas estructurados de SE. Estos datos empíricos concuerdan con investigaciones recientes que subrayan la naturaleza multidimensional del bienestar laboral, concebido como resultado de la interacción entre factores individuales y organizacionales (Kumar y Bilquees, 2024; Rengganis et al., 2024). En este sentido, Dabrai (2025) aporta datos contundentes al documentar que el 98.2% de los empleados percibe su rol como significativo y el 96.4% valora positivamente el apoyo del liderazgo, lo que refuerza la idea de que el bienestar no se limita a la ausencia de malestar, sino que integra dimensiones afectivas, cognitivas y relacionales que el SE puede potenciar de manera efectiva.

Desde la perspectiva teórica, la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg proporcionan marcos interpretativos sólidos que explican por qué el SE

resulta efectivo para promover el bienestar. Avilés-Peralta (2024) y Sejal y Bhavikatti (2024) señalan que al satisfacer necesidades superiores como el reconocimiento, la estimación y la autorrealización, la SE impulsa la motivación intrínseca y el compromiso organizacional. Esta perspectiva se fortalece con los aportes de Perea (2006) y Contreras-Pacheco et al. (2022), quienes demuestran que los factores motivadores intrínsecos generan mayor impacto en la satisfacción que los factores higiénicos extrínsecos, validando así la pertinencia del SE en contextos organizacionales contemporáneos. Asimismo, el estudio de Hall et al. (2024) confirman que la flexibilidad, la autonomía y las relaciones de apoyo actúan como predictores significativos del florecimiento intrapersonal e interpersonal, con lo cual se refuerza el vínculo entre componentes específicos del SE y resultados de bienestar sostenible.

Complementariamente, Tran et al. (2024) identifican una relación positiva entre autovaloración, satisfacción y emociones positivas en el trabajo ($r = 0.509$), corroborando que el bienestar emocional y la satisfacción son aspectos que se refuerzan mutuamente en entornos laborales donde se implementan estrategias de SE.

El segundo objetivo, orientado a determinar la influencia del SE en la productividad laboral, muestra resultados convergentes que se posicionan al SE como mediador estratégico entre la motivación y el desempeño organizacional. Junça Silva et al. (2024) encuentran que el SE explica el 30% de la varianza en el rendimiento, dato que se alinea con los hallazgos de Guerrero-Figueroa-Guerrero et al. (2024), quienes documentaron incrementos promedio del 22% en indicadores de productividad en empresas con programas integrales de SE. Estos resultados empíricos se complementan con la evidencia presentada por Salvador-Moreno et al. (2021), quienes demostraron que, durante la pandemia, el 87% de las organizaciones con estrategias de SE mantuvieron estabilidad productiva, en contraste con el 45% de aquellas que no

implementaron dichas prácticas. La consistencia de estos hallazgos sugiere que el SE no solo potencia el rendimiento en condiciones normales, sino que también actúa como factor protector en contextos de crisis, facilitando la resiliencia organizacional.

Desde la teoría bifactorial de Herzberg, los factores motivadores (reconocimiento, desarrollo profesional y autonomía) impulsan la productividad más allá de las condiciones laborales básicas (Guerrero-Figueroa-Guerrero et al., 2024; Espinoza Saldívar y Toscano Moctezuma, 2020). Esta premisa teórica encuentra respaldo en los aportes de Lakshmi et al. (2024), quienes subrayan que los trabajadores motivados no solo aumentan la producción, sino que también fomentan la creatividad y generan ambientes de trabajo agradables. De manera complementaria, Fan (2024) enfatiza que los factores psicológicos del empleado desempeñan un papel decisivo en la efectividad de las estrategias de compensación, lo que refuerza la necesidad de alinear las estructuras de recompensa con los impulsores motivacionales intrínsecos que caracterizan al SE. Riquelme Benítez (2023) aporta una perspectiva práctica al documentar resultados inmediatos derivados de la implementación del SE, tales como el aumento de la conexión empleado-empresa, la motivación y el compromiso con el logro de metas, lo que valida la hipótesis de que el SE genera efectos tangibles y verificables en el corto plazo. Además, Li et al. (2024) introdujo el concepto de "valor sentimental monetario", demostrando que cuando los empleados atribuyen significado emocional a las recompensas, se fortalece el *engagement* y el compromiso organizacional afectivo, lo que amplía la comprensión de cómo las percepciones subjetivas median la relación entre compensación y productividad.

El liderazgo con inteligencia emocional emerge como variable moderadora clave en esta relación. Los resultados de Salguero y García (2024) y Reis da Silva (2025) evidencian que el liderazgo empático maximiza el impacto del SE al potenciar la comunicación, la cohesión de

equipos y la resolución constructiva de conflictos. Esta perspectiva se amplía con los hallazgos de Coronado y Benítez (2023), quienes establecieron que la inteligencia emocional constituye un elemento crucial para el liderazgo efectivo y el desempeño de equipos, facilitando la comprensión de matices en reacciones emocionales que permiten influir positivamente en el comportamiento colectivo. Humphrey et al. (2017) complementan esta visión al relacionar la inteligencia emocional con entornos laborales positivos y el éxito del SE, posicionándola como competencia diferenciadora que impacta directamente en la satisfacción laboral, el compromiso y los resultados empresariales sostenibles.

El tercer objetivo, centrado en analizar los efectos del SE en la retención del talento, revela datos contundentes que posicionan al SE como determinante estratégico de la permanencia organizacional. Cubas Pérez (2024) reporta una reducción del 42% en tasas de rotación voluntaria en organizaciones con programas estructurados de SE, mientras que Ruiz-Valdés y Ruiz-Tapia (2022) documentan que el 85% de los empleados con reconocimiento regular y oportunidades de desarrollo expresan intención de permanencia a largo plazo. Estos datos empíricos se fortalecen con los hallazgos de Ravina-Ripoll et al. (2024), quienes confirman que el SE genera mayor lealtad organizacional que incrementos salariales equivalentes en el 73% de los casos estudiados, lo que desafiaba la premisa tradicional de que la compensación monetaria constituye el principal mecanismo de retención.

Los fundamentos teóricos que explican esta relación se sustentan en múltiples perspectivas. Desde la jerarquía de necesidades de Maslow, Lecaros-Márquez (2024) establece que el reconocimiento activa circuitos de recompensa social fundamentales para la vinculación emocional con la organización, mientras que Mancilla et al. (2024) demuestran que la gestión por competencias satisface necesidades progresivas desde la seguridad laboral hasta la

autorrealización profesional. Estas perspectivas neuropsicológicas se complementan con los estudios de Johennesse y Chou (2017) y Ekhsan et al. (2020), quienes establecieron que el SE media su efecto en la retención a través del compromiso organizacional, configurándose como variable intermedia que articula las percepciones de recompensa con la intención de permanencia.

Los hallazgos de Dabrai (2025) resultan particularmente reveladores al documentar que el 98.2% de los empleados no trabajaría en una organización donde los factores no monetarios estaban ausentes, lo que evidencia que el SE ha pasado de ser un diferenciador competitivo a constituirse en un requisito fundamental para la atracción y retención del talento. Esta perspectiva se refuerza con los hallazgos de Fitriani y Widhianto (2024), quienes demuestran que la flexibilidad laboral tiene un impacto significativo en la retención de las generaciones *Millennial* y *Z*, quienes priorizan el equilibrio entre vida laboral y personal, los horarios flexibles y la capacidad de determinar cuándo y dónde realizan sus tareas. El modelo de investigación de estos autores explica el 81.5% de la varianza en retención, con el compromiso del empleado como variable mediadora parcial, lo que confirma que la flexibilidad (componente esencial del SE) influye en la permanencia mediante el fortalecimiento del *engagement*.

La investigación de Sorn et al. (2023) amplía esta comprensión al identificar que factores como el sentido de propósito, la comunidad y las oportunidades de crecimiento son cruciales para retener el talento, más allá de la compensación competitiva. En consonancia con esta perspectiva, Kiran et al. (2024) demuestran que la capacitación, el desarrollo y las condiciones laborales tienen un impacto directo y positivo en la retención, mediado por la satisfacción laboral. Tesmer y Oxenford (2021), desde la teoría de la autodeterminación, subrayan que satisfacer las necesidades psicológicas de relación, competencia y autonomía genera empleados

más innovadores, motivados, productivos y menos propensos a abandonar la organización. Esta perspectiva se fortalece con los hallazgos de Atiku (2024), quien identifica que las recompensas no financieras satisfacen siete necesidades humanas fundamentales (autonomía, respeto, progreso, significado, pertenencia, crecimiento y seguridad), configurándose como pilares del retorno de inversión en capital humano.

El rol mediador de la motivación y la satisfacción laboral emerge como hallazgo transversal en los tres objetivos. Zayed et al. (2022) documentan que el sistema de compensación, que integra elementos monetarios y no monetarios, explica el 96.5% de la varianza en la satisfacción del empleado, con la motivación actuando como mediadora parcial. Este hallazgo refuerza la perspectiva de que el SE no opera de manera aislada, sino que su efectividad depende de su capacidad para activar procesos motivacionales intrínsecos que, a su vez, generan satisfacción, compromiso y permanencia. Espinosa Burgos et al. (2017) validan empíricamente esta relación al comprobar que el nivel de motivación de los colaboradores que cuentan con SE es "bastante favorable", y que estos valoran e identifican los diferentes elementos que constituyen su SE, considerando que esta práctica les permite mejorar sus condiciones laborales y su calidad de vida.

La alineación del SE con el ODS 8 constituye un hallazgo relevante que amplía la comprensión de este más allá de su función organizacional, situándolo como estrategia con implicaciones ético-sociales. Bravo-Espinoza et al. (2024) y Junça Silva et al. (2024) identifican convergencia conceptual y práctica entre el SE y los principios del ODS 8, destacando que el SE fomenta entornos laborales seguros, igualdad de oportunidades, crecimiento económico inclusivo y condiciones laborales dignas. Frente a ello, Moína-Sánchez et al. (2025) evidencian que en América Latina persisten desigualdades salariales significativas por género, con brechas que

alcanzan el 21.66% en Chile y el 18.68% en Jamaica, lo que subraya que el cumplimiento del ODS 8 requiere políticas específicas que aborden tanto la cantidad como la calidad y equidad en las condiciones laborales. Esta perspectiva posiciona al SE como herramienta potencial para reducir brechas estructurales, siempre que su implementación se oriente hacia la inclusión, la equidad y la sostenibilidad organizacional.

Conclusiones

El análisis integrado de los hallazgos permite identificar patrones consistentes que validan la relevancia estratégica del SE. En primer lugar, se observa que el SE opera como sistema multidimensional que impacta de manera simultánea el bienestar, la productividad y la retención, configurándose como estrategia holística más que como conjunto de prácticas aisladas. En segundo lugar, los fundamentos teóricos (Maslow, Herzberg, inteligencia emocional, neurociencias y teoría de la autodeterminación) proveen marcos interpretativos convergentes que explican los mecanismos psicológicos mediante los cuales el SE genera sus efectos. En tercer lugar, la evidencia empírica demuestra que los componentes del SE (reconocimiento, flexibilidad, desarrollo profesional, liderazgo empático y ambiente laboral positivo) actúan de manera sinérgica, potenciando sus efectos individuales cuando se implementan de forma integrada.

En síntesis, esta investigación confirma que el SE constituye una estrategia de gestión humana con impacto demostrable en el bienestar laboral, la productividad organizacional y la retención del talento. La convergencia entre evidencia empírica y fundamentos teóricos consolida al SE como práctica esencial para organizaciones que buscan promover entornos laborales saludables, sostenibles y alineados con principios de trabajo decente. Su relevancia trasciende la dimensión instrumental, posicionándose como expresión de una filosofía organizacional centrada en la persona, que reconoce la integralidad del ser humano y su necesidad de encontrar significado, propósito y realización en el contexto laboral.

Limitaciones y Recomendaciones

La revisión de la literatura también revela áreas que requieren mayor profundización. Si bien los estudios documentan efectos positivos del SE, la mayoría se centra en contextos organizacionales específicos, lo que limita la generalización de los hallazgos a sectores, culturas y economías diversas. La señalada la escasez de estudios longitudinales no permite evaluar los efectos a largo plazo del SE, pues la mayor parte de la evidencia disponible proviene de diseños transversales que recogen percepciones en un momento específico, pero que no permiten establecer causalidad ni evaluar la sostenibilidad de los impactos observados.

Asimismo, persiste la necesidad de investigar las condiciones de frontera que modulan la efectividad del SE, tales como características demográficas, generacionales, culturales y de estructura organizacional. Se destaca la concentración geográfica de estudios en países desarrollados, lo que limita significativamente la generalización de los hallazgos a contextos latinoamericanos, donde las dinámicas laborales, las estructuras organizacionales y las expectativas de los colaboradores pueden diferir sustancialmente. Esta brecha resulta particularmente relevante en regiones donde las condiciones socioeconómicas, las políticas laborales y las culturas organizacionales presentan particularidades que no han sido suficientemente exploradas en la literatura existente.

En el plano metodológico, hay ausencia de instrumentos validados para medir los impactos del salario emocional de manera estandarizada. La heterogeneidad de los indicadores utilizados en los estudios dificulta la comparación de resultados entre investigaciones y sectores, limitando la posibilidad de realizar metaanálisis o estudios comparativos que fortalezcan la evidencia. Esta limitación subraya la necesidad de desarrollar y validar escalas psicométricas que

permitan evaluar de manera rigurosa y consistente los componentes del SE, así como sus efectos diferenciales en bienestar, productividad y retención.

Finalmente, aunque la literatura revisada identifica al compromiso y la satisfacción como variables mediadoras, resulta pertinente explorar otros mecanismos psicológicos, como la identidad organizacional, el contrato psicológico y el sentido de propósito, que puedan ampliar la comprensión de los procesos mediante los cuales el SE genera sus efectos. Además, resultaría provechoso para las organizaciones contemporáneas contar con estudios que propongan estrategias prácticas para la implementación del SE, considerando las barreras o desafíos de los diferentes contextos en donde las empresas desarrollan sus objetivos. Esto incluye la necesidad de investigar cómo variables contextuales, como el tamaño organizacional, el sector económico, el nivel de formalización y las políticas de recursos humano, moderan la relación entre el SE y sus resultados esperados, permitiendo así el diseño de intervenciones adaptadas a las especificidades de cada organización.

Referencias Bibliográficas

- Aldana Chiroque, M. I. de los A., Bazán Muro, E. J., Coronel Gonzales, M. Ángel, y Gonzales Mendoza, J. A. (2024). Gestión del talento humano y la competitividad organizacional en el sector empresarial, Chiclayo 2024. *UCV Hacer*, 13(4), 46-55. <https://doi.org/10.18050/revucvhacer.v13n4a4>
- Amisha, B. (2024). Role of Emotional Intelligence in Leadership and Organizational Performance in Indonesia. *International Journal of Psychology*, 9(2), 1 – 12. <https://doi.org/10.47604/ijp.2362>
- Atiku, S. O. (2024). People Management Strategies for Higher Return on Investment. *Strategies in Accounting and Management*, 4(3). <https://doi.org/10.31031/SIAM.2024.04.000586>
- Avilés-Peralta, Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 2024191. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Bayona Morón, L. J. y González Díaz, L. Y. (2021). *Clima laboral y su efecto en la productividad*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/34221>
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Uso del análisis temático en psicología. *Investigación cualitativa en psicología*, 3 (2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- 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>
- Contreras-Pacheco, O., Talero-Sarmiento, L. y Camacho-Pinto, J. (2022). Responsabilidad social e identificación organizacional: implicaciones para la gerencia de los recursos humanos.

Revista Venezolana De Gerencia, 27(99), 1231-1248.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.24>

Cordero-Guzmán, D. M., Beltrán-Tenorio, N. y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 132-149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>

Coronado-Maldonado, I. y Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>

Creswell, JW. y Creswell, JD. (2018). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos* (5.^a ed.). Publicaciones SAGE.

Cubas Pérez, E. (2024). *Salario emocional y retención del talento humano en una empresa productora de prendas de vestir (Lima - Perú), 2021*. Universidad Científica del Sur.

<https://doi.org/10.21142/tl.2023.3045>

Dabrai, R. (2025). Impact of Employee Engagement on the Performance of Employee and Organization. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5012056>

Dávila, R., Martín, M., García, E., Alfaro G., y García, E. (2022). Salario emocional y engagement en empleados de una empresa industrial peruana. *Universidad y Sociedad*,

14(S5), 739-749. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3344>

Díaz-García, G., Almorza-Gomar, D. y González-Arrieta, G. (2023). How does Emotional Salary Influence Job Satisfaction? A Construct to be Explored. *Anduli*, 23, 57–82.

<https://doi.org/10.12795/anduli.2023.i23.04>

Dychtwald, K., Erickson, T. y Morison, R. (2014). *Retención del talento*. LID Editorial.

- Ekhsan, M., Parashakti, R. y Sudiro, A. (2020). Talent Management and Employee Retention: The Partial Mediating Role of Organizational Commitment. *Proceedings of The International Conference on Environmental and Technology of Law, Business and Education on Post Covid 19, ICETLAWBE 2020, 26 September 2020, Bandar Lampung, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.26-9-2020.2302690>
- Elstein, D. (2019). La importancia de la motivación económica. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, (45), 189 a 202. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi45.1844>
- Espinosa Burgos, E., Díaz Cortés, M. y Palacios Valero, Y. (2017). *Salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano*. Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/9062>
- Espinosa, M.A., Romero, E., Flórez, L.Y. y Guerrero, C. (2020). DANDELION: Propuesta metodológica para recopilación y análisis de información de artículos científicos. Un enfoque desde la bibliometría y la revisión sistemática de la literatura. *RISTI - Rev. Ibér. Sist. Technol. Inf.*, 28(04):110–22. <https://search.proquest.com/openview/e3b85a7260c758fd943bc4d5a0447f13/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Espinoza Saldívar, A. K. y Toscano Moctezuma, J. A. (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>
- Fan, H. (2024). Research on the Influence of Employee Psychological Factors on Enterprise Compensation Management—Take Tencent as an Example. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 35, 7–14. <https://doi.org/10.54097/s5r8vj34>

- Fitriani, Y. y Widhianto, C. W. (2024). The Influence of Compensation and Work Flexibility on Employee Retention with Employee Engagement as A Mediating Variable in The Millennial and Z Generations in Tangerang. *International Journal of Economics (IJE)*, 3(2), 919–930. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1007>
- Florea, N., Croitoru, G. y Stroe, A. (2024). Measuring the Association between Emotional and Financial Employee Well-Being and Work Satisfaction. *Revista de Management Comparat Internațional*. <https://doi.org/10.24818/rmci.2024.3.448>
- García-Peñalvo, J. (2017). Revisión sistemática de literatura en los Trabajos de Final de Máster y en las Tesis Doctorales. Universidad de Salamanca.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.399302>
- Goleman, D. P. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. New York: Bantam Books.
<https://archive.org/details/emotionalintelli0000gole>
- Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45–72.
<http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21518650004>
- Greenhaus, J., y Allen, T. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. Campbell y L. Tetrick (Eds.) *Handbook of occupational health psychology*. Pp. 165-183. American Psychological Association.
https://www.researchgate.net/publication/259280583_Work-Family_Balance_A_Review_and_Extension_of_the_Literature

- Grijalva, P.K., Cornejo, G.E., Gómez, R.R., Real, K.P. y Fernández, A. (2019). Herramientas colaborativas para revisiones sistemáticas. *Rev. Espacios*, 40(25):9.
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n25/19402509.html>
- Guerrero-Figueroa-Guerrero, G. R., Otero-Solano, S. P. y Guerrero-Guerrero, M. de la P. (2024). Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar emocional y psicológico. *Saber, Ciencia y Libertad*, 19(2), 378–393.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.12288>
- Hall, S. S., Riga, E., Sprange, K., Hagan, P., Carr, L., Taylor, J., Thomson, L. y Mitchell, E. J. (2024). Flourishing and job satisfaction in employees working in UK clinical trial units: a national cross-sectional survey. *BMC Health Services Research*, 24, Article 1522.
<https://doi.org/10.1186/s12913-024-11986-x>.
- Hamza, M., Shahid, S., Hainin, M., y Nashwan, M. (2019). Construction labour productivity: review of factors identified. *International Journal of Construction Management*, 22, 413 - 425. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1627503>
- Herzberg, F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Willey & Sons.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351504430_A30546568/preview-9781351504430_A30546568.pdf
- Humphrey, R. H., Miao, C., y Qian, S. (2017). *Emotionally intelligent employees are a competitive advantage*. Lancaster University. <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/125089/>

- Ibárcena Lajo, K. (2024). El clima organizacional y la productividad laboral en los administrativos de la red de salud de Caylloma. *Revista Decisión Gerencial*, 3(8), 27–36. <https://doi.org/10.26871/rdg.v3i8.57>
- 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*, 44(3), 59-75. <http://www.sweetpoison.revistaespacios.com/a23v44n03/a23v44n03p05.pdf>
- Jiménez Feria, M. F. y Márquez Amaro, R. (2024). Influencia de las Competencias Sociolaborales en el Desarrollo Profesional del Servicio Bibliotecario. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 4684-4702. https://doi.org/10.37811/cl_rm.v7i6.9025
- Johennesse, L. y Chou, T. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(3), 46-58. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:169009811>
- Junça Silva, A., Burgette, A. R. y Fontes da Costa, J. (2024). Toward a Sustainable World: Affective Factors Explain How Emotional Salary Influences Different Performance Indicators. *Sustainability*, 16(5), 2198. <https://doi.org/10.3390/su16052198>
- Kiran, Y., Mubashir, A., Shaikh, O. A., Naseem, M. y Shaikh, A. (2024). Impact of HRM Practices on Employee Retention: Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Social and Organizational Matters*, 3(1), 72–92. <https://doi.org/10.56976/jsom.v3i1.52>
- Kraimer, M., Seibert, S., Wayne, S., Liden, R. y Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0021452>

- Kristy Len Obedencio, Wilfredo Miasco, (2025). School-Based Non-Teaching Personnel Level of Satisfaction and their Work Performance in DepEd Division of Valencia City, *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 47(3): 362-370.
https://scimatic.org/show_manuscript/6431
- Kumar, M. U. y Bilquees, M. K. (2024). Thriving workforce: Enhancing employee well-being. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(6), 724–728.
<https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0624.1419>
- Lakshmi, M., Varalakshmi, D. T., y Ahmed, M. (2024). Impact of Employee Motivation on Organizational Growth. *Deleted Journal*, 2(05), 1633–1636.
<https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0228>
- Lecaros-Márquez, K. P. (2024). Las neurociencias en la gestión de recursos humanos y el desarrollo de nuevas competencias. *Sciencevolution*, 3(11), 61–67.
<https://doi.org/10.61325/ser.v3i11.97>
- Li, Y., Hu, B., y Zhu, Y. (2024). Can the Monetary Sentimental Value Resolve the Damage of Monetary Rewards to Work Engagement and Affective Organizational Commitment?. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 13(3), 114-122. <https://doi.org/10.54097/5c4twv34>
- López-Meza, E. y Martínez-García, M. D. (2018). Pirámide de la felicidad, herramientas para alcanzar la felicidad en el trabajo. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 7(13), 79–81. <https://doi.org/10.29057/icea.v7i13.3524>
- Madero Gómez, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 68(1), 235–259. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>

Mancilla, G. A., Tamez, L. L. G., Cienfuegos, S. P. de la G. y Blancarte, G. A. (2024).

Generación de un modelo de gestión de competencias laborales de recursos humanos para empresas medianas del centro del estado de Coahuila. *Brazilian Journal of Business*, 6(2), e70834. <https://doi.org/10.34140/bjbv6n2-032>

Martínez-Valdez, R. I., Catache-Mendoza, M. del C. y Huerta-Cerda, Z. M. (2020). Diferencias en la motivación Laboral entre la Generación X y la Generación Y, y su impacto en las organizaciones. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 993–1003. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-648>

Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. In W. Schaufeli, C. Maslach, y T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Series in Applied Psychology: Social Issues and Questions* (pp. 19-32). Taylor & Francis.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers. <https://bataloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>

Miles, J., González, A. y Mandirola, N. (2018). Gestión de alto rendimiento y su impacto en los resultados empresariales: el caso de Uruguay y Argentina. *Revista de gestión tecnológica e innovación*, 13 (2), 57-68. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242018000200057>

Mitchell, P. y Pattison, P. (2010). Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 32-59. <https://doi.org/10.1108/14777261211211089>

- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P. y Stewart, L. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1):1. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Moina-Sánchez, P. V., Ramírez-Valarezo, C. F., Heredia-Gamboa, D. A. y Corella-Ramos, M. E. (2025). Desigualdades en el ingreso y el trabajo decente en América Latina y el Caribe: Un enfoque desde el ODS 8: Inequalities in income and decent work in Latin America and the Caribbean: An approach from SDG 8. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*, 3(1), 258-274. <https://doi.org/10.62131/MLAJ-V3-N1-013>
- Montalvo, I., Salazar, R., Herrera, C. y Batista, J. X. (2024). Componentes del salario emocional más valorados por las generaciones centennials. *Revista Científica Orbis Cognitiona*, 8(2), 58–73. <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v8n2.a5470>
- Morán Franco, D. I. y Bravo Acosta, O. M. (2022). Evolución del Concepto de Salario Emocional en los Países Iberoamericanos: Aplicaciones en Empresas Ecuatorianas. *Revista Scientific*, 7(26), 256–276. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.7.26.14.256-276>
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Nugraha, R. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Mitigating Employee Turnover: A Psychological Approach. *Observasi : Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 2(2), 257–270. <https://doi.org/10.61132/observasi.v2i2.680>

- Ossa-Cardona, J. L. y Álzate-Sánchez, K. A. (2024). La conexión salarial: más allá de los números, una relación psicológica. Efectos de la compensación salarial en el engagement del empleado. *Revista CEA*, 10(24), e3041. <https://doi.org/10.22430/24223182.3041>
- Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chavez, C. V., Cueva-Urra, M. A., y Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista De Ciencias Sociales*, 30(1), 470-484. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41668>
- Palma Amador, A. N. y Amador Villacis, A. T. (2025). Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Universidad Estatal de Milagro. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 8155-8176. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19403
- Pardal-Refoyo, J.L. y Ochoa-Sangrador, C. (2017). Los Artículos de Revisión. *Rev ORL*, 8(4):197–203. <http://dx.doi.org/10.14201/orl.17082>
- Perea, J. L. (2006). Gestión de Recursos Humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 109–122. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4032>.
- Pérez Correa, K. L., Elías Urieles, F. D., Mahecha Duarte, D. P., Ochoa Arrieta, C. A. y Ortiz Solorzano, A. J. (2020). *Desarrollo personal y emocional como factores que inciden en la productividad laboral*. Sello Uniediciones, Universidad Cooperativa de Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/33018>
- Pires, V. P. de S., y Perroca, M. G. (2023). El salario emocional como herramienta de gestión: importancia atribuida por los profesionales de enfermería. *Cogitare Enfermagem*, 28. <https://doi.org/10.1590/ce.v28i0.92564>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Pulgarin Henao, L. M. (2019). *Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del Oriente Antioqueño en el 2019* [Monografía de especialización, Universidad de Antioquia].

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/9770d6c4-cf07-492f-a599-f3c0bbf92528/content>

Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G., Ahumada-Tello, E. y 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://doi.org/10.1108/jmd-02-2023-0046>

Reis da Silva, T. M. (2025). Cultivating Wellbeing and Happiness in the Workplace: The Role of Emotional Intelligence in Fostering a Positive Organisational Culture. In K. Agha y A. Ali (Eds.), *Insights on Wellbeing and Happiness in the Workplace* (pp. 19-44). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2939-9.ch002>

Reis, T., Campagnolli, D., da Silva, T., y Cremonesi, G. (2018). Emotional salary as a strategy to retain talents. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 23(1), 74-80.

<https://doi.org/10.9790/0837-2301037480>

Rengganis, D. R. P., Dilah Rusdi, F. A., Kurniawan, Y. y Sidik, M. H. M. (2024). Enhancing Workplace Wellbeing: Exploring the impact of Psychological Capital and Perceived Organizational Support in the workplace. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 9(54). <https://doi.org/10.35631/jepc.954022>

- Riaño Casallas, M. I. (2024). *Trabajo decente y nuevas formas de trabajo: Reflexiones y análisis para América Latina y el Caribe* (Documentos de trabajo n° 98, 2ª época). Fundación Carolina. <https://doi.org/10.33960/issn-e.1885-9119.DT98>
- Riquelme Benítez, C. R. (2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista científica En Ciencias Sociales*, 5(1), 67–72.
<https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.67>
- Rojas Valero, E. y Blanco Jiménez, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura: The Emotional salary. A systematic review of the literature. *Innovaciones De Negocios*, 20(39), 102–121. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>
- Rubio Avila, S. M., Aranda Beltrán, C., González Baltazar, R., y Gómez-Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia*, 4(8), 15–24.
<https://doi.org/10.53877/RC.4.8.20200101.02>
- Ruiz-Valdés, S. y Ruiz-Tapia, J. A. (2022). The emotional salary as a strategy to encourage work commitment and talent retention in organization. *Journal-International Economy*, 6(11), 8–16. <https://doi.org/10.35429/jiec.2022.11.6.8.16>
- Salguero Barba, N. G. y García Salguero, C. P. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones: Emotional intelligence and leadership in organizations. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(6), 44 – 53.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.2990>
- Salguero Sánchez, S. M., Vinueza Caizaluisa, K. S., Vargas Montealegre, A. R. y Raigosa Lara, A. (2024). Influencia de las emociones en la dinámica de equipos de trabajo. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(4). <https://doi.org/10.47606/acven/ph0296>

- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., y 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 La Administración y Economía*, 11(21), 41–52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Salvador-Oliván, J.A., Marco-Cuenca, G. y Arquero-Avilés, R. (2018). Las revisiones sistemáticas en Biblioteconomía y Documentación: análisis y evaluación del proceso de búsqueda. *Rev Esp Doc Cient*, 41(2):e207. <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2018.2.1491>
- Samberino Custodio, D. G., López Rodríguez, W. B. y Barrera Ovando, C. E. (2024). Evaluación del impacto de la capacitación en el desarrollo de habilidades blandas En La Productividad De Las Pymes. *FACE: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 24(2), 86–93. <https://doi.org/10.24054/face.v24i2.3122>
- Samtharam, S. R. y Baskaran, S. (2023). Work-life Integration and Workplace Flexibility on Life Satisfaction, Work Productivity, and Organization Commitment: Contextual Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2), 1276 – 1289. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i2/16340>
- Sejal, L. y Bhavikatti, V. I. (2024). A Study on Compensation and Reward System and Its Impact on the Motivational Level of Employees. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(6). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.29712>
- Serrano, G. A. (2020). *Salario emocional una nueva alternativa que revoluciona la gestión del talento humano*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35193>

- Soler, G. (2015). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)*, [tesis inédita de doctorado]. Facultat de Psicologia , Ciències de L'Educació i de L'Esport Blanquerna, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España. <http://hdl.handle.net/10803/348565>
- Solís Granda, L. E. y 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>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M. y Fu, G. H. (2023). The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>
- Tesmer, K. y Oxenford , C. (2021). The Key to Employee Motivation: A Competitive Leadership Approach . *Journal of Student Research*, 9(2). <https://doi.org/10.47611/jsr.v9i2.808>
- Toapanta, E., Suárez, D. y Guaña, J. (2025). Impacto de las Estrategias de Motivación en el Desempeño Organizacional: Impact of Motivation Strategies on Organizational Performance. *Revista Multidisciplinar De Estudios Generales*, 4(3), 684–703. <https://doi.org/10.70577/reg.v4i3.194>
- Tran, V. D., Pham, T. T., Le, T. H., Nguyen Thi, T. T., Nguyen, M. T., Phan, D. P., Bui, T. B. T., Nguyen, M. C., Dewey, R. S. y Tran, N. T. (2024). Workplace wellbeing in community pharmacy practice: A cross-sectional study in Can Tho, Vietnam. *AIMS Public Health*, 11(1), 258–272. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2024013>.
- Trujillo Sotelo, A., Jiménez Almaguer, K. P. y Medina Quintero, J. M. (2015). La motivación, la formación y el desarrollo humano como factores de incidencia en el Compromiso

- Organizacional. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4(11), 35–56. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637967184002>
- Vásquez Fonseca, V., Gómez Pasos, J., Martínez, J. y Salgado, A. (2019). Relación entre el burnout y la satisfacción laboral en profesionales de la salud. *Salud(i)Ciencia*, 23(4), 1-10. <https://dx.doi.org/www.doi.org/10.21840/siic/158957>
- Vidal Rischmoller, J. C. (2022). Compromiso organizacional de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3600-3631. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2487
- Villacis Venegas, N. Y. (2021). The training of Human Talent and Professional Skills: An indissoluble link for job success. *ConcienciaDigital*, 4(3.1), 66-75. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i3.1.1812>
- Zayed, N. M., Rashid, M. M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, M., Nitsenko, V. y Islam, K. M. A. (2022). The power of compensation system (CS) on employee satisfaction (ES): The mediating role of employee motivation (EM). *Economies*, 10(11), Article 290. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>.
- Zhu, Z. y Xie, Z. (2023). The role and optimization strategies of compensation incentives in human resource management. *Academic Journal of Business & Management*, 5(27). <https://doi.org/10.25236/ajbm.2023.052711>