

Importancia del salario emocional para los trabajadores en Colombia

Importance of emotional salary for workers in Colombia

Olga Alejandra Villegas Gil¹

Alejandra Soto Giraldo²

Jacklin Yesenia Burbano Ordoñez³

RESUMEN

El salario emocional en los últimos años ha obtenido relevancia debido a que está enfocado en satisfacer las necesidades e incrementar la motivación de los trabajadores; por este motivo el propósito de esta revisión, fue analizar la importancia del salario emocional para los trabajadores en Colombia, determinar las estrategias que utilizan las empresas colombianas para retener al personal entorno a este concepto y poder constatar la relación entre salario emocional y productividad laboral. A través de una revisión de la literatura científica se logró concluir que este concepto es considerado un elemento muy importante de retribución, que aporta múltiples beneficios para los trabajadores porque está asociado con la satisfacción de necesidades personales, profesionales y familiares, consiguiendo mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos y simultáneamente los beneficios para las empresa, ya que la investigación expone que al adaptar el salario emocional , se logra obtener fidelización, crear mayor sentido de pertenencia, rendimiento en la

¹ Administradora en Salud, administradora ayudas diagnósticas. ovillegas4@estudiantes.areandina.edu.co

² Administradora de Negocios, Coordinadora Cultivarte. asoto32@estudiantes.areandina.edu.co

³ Administradora de Empresas, Coordinadora Administrativa. jburbano15@estudiantes.areandina.edu.co

productividad y mejoría en el desempeño de las actividades en general, constatando así, la relación entre salario emocional y productividad.

PALABRAS CLAVES: salario emocional, satisfacción laboral, retención laboral, productividad laboral

ABSTRACT

The emotional salary in recent years has gained relevance because it is focused on meeting the needs and increasing the motivation of workers; for this reason, the purpose of this review was to analyze the importance of emotional salary for workers in Colombia, to determine the strategies used by Colombian companies to retain staff around this concept and to verify the relationship between emotional salary and labor productivity. Through a review of the scientific literature it was possible to conclude that this concept is considered a very important element of remuneration, which provides multiple benefits for workers because it is associated with the satisfaction of personal, professional and family needs, managing to improve the quality of life of each of them and simultaneously the benefits for the company, since the research exposes that by adapting the emotional salary, it is possible to obtain loyalty, create a greater sense of belonging, performance in productivity and improvement in the performance of activities in general, thus verifying the relationship between emotional salary and productivity.

KEYWORDS: emotional salary, job satisfaction, job retention, job productivity

INTRODUCCIÓN

El futuro de las organizaciones y en últimas su razón de ser, son las personas, el tiempo en el que se consideraba a los colaboradores como recursos que estaban siempre disponibles, ya pasó a la historia, ahora las organizaciones consideran a las personas, no solo como el activo más importante para el logro de los objetivos, sino como talentos con posibilidad de desarrollarse, tanto es así, que se dedica toda un área o departamento para gestionar el talento humano. (Ramírez et. al, 2019; Kravariti y Johnston, 2019).

Desde la alta gerencia se plantean estrategias para la atracción, el reclutamiento y la retención de talentos, estrategias que no solo impactan en la productividad, sino en la motivación y la satisfacción de los colaboradores. (Arbeláez y González, 2017). Entre las estrategias de éxito que se han estudiado, el presente documento se centrará en el salario emocional, que según Espinoza y Toscano (2020) es toda contraprestación de connotación intangible que un colaborador reciba en contraprestación por el trabajo realizado. Espinoza y Toscano (2020) definen además que, gracias al salario emocional, los colaboradores han incrementado su rendimiento, motivación y productividad laboral.

En el mismo sentido, Chiavenato (2017) considera que la productividad laboral, va de la mano de la motivación del personal para desempeñar las tareas encomendadas, lo que él denomina calidad de vida en el trabajo. (Bjuggren, 2018)

El presente artículo de revisión pretende analizar la importancia que el salario emocional tiene para los trabajadores colombianos, determinar las estrategias que utilizan los empleadores y constatar la relación que este tiene con la productividad laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde sus orígenes, el hombre ha estado inquieto por la búsqueda de satisfacer sus necesidades y es esa búsqueda lo que ha permitido su evolución, sin embargo, las necesidades van cambiando y con ellas su motivación para satisfacerlas. (Rubio et. al, 2020) En el ámbito laboral, la satisfacción puede entenderse como las consecuencias emocionales que posibilitan o no el desempeño de los individuos en las organizaciones. (Djoemadi, F et. al, 2019; Taheri, R et. al, 2020).

Satisfacer a un empleado es una ardua tarea, pero sin duda existe una fuerte conexión entre la motivación y el compromiso de los empleados con la organización. La satisfacción laboral es el arma más poderosa para la retención de talentos y para evitar un alto índice de rotación. Se sabe que el colaborador se

quedará si considera satisfactorio su trabajo, de lo contrario se marchará. (Halter R et. al, 2017 ; Carpio y Burbano, 2021)

En la actualidad, los gerentes están en constante diseño de estrategias que permitan la fidelización de sus colaboradores. No solo las retribuciones económicas son importantes en la satisfacción laboral, por el contrario, estrategias que no afectan el salario monetario, como el salario emocional, están tomando más fuerza en los últimos tiempos. (Ávila, 2021)

El salario emocional se implementa en las organizaciones a fin de mejorar el bienestar de los empleados, generar sentido de pertenencia y en últimas para garantizar la permanencia de estos en la organización. (Rubio y Varón, 2018). Pero ¿es el salario emocional importante para los trabajadores en Colombia?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia del salario emocional para los trabajadores en Colombia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las estrategias que utilizan las empresas colombianas para retener al personal, en torno al concepto de salario emocional.
- Constatar la relación entre salario emocional y productividad laboral

JUSTIFICACIÓN

El siguiente artículo de revisión bibliográfica se realiza con el fin de analizar y aportar conocimiento con respecto a la importancia que en las organizaciones de Colombia, adopten y pongan en práctica el salario emocional como estrategia de bienestar notable en beneficio del trabajador, en las cuales sobresalen factores como lo son el teletrabajo, horarios flexibles, días libres, beneficios sociales, espacios de entretenimiento, así mismo proyectos que permitan el crecimiento y fortalecimiento intelectual de acuerdo a los niveles y necesidades de cada uno por medio de capacitaciones y planes de formación como lo propone Benites y Vélez (2020), con los que puedan conseguir ascensos y la satisfacción personal.

Cuando el trabajador percibe esos beneficios que los impactan de manera positiva, se logra mejorar la calidad de vida, porque se suplen las necesidades, al encontrar el equilibrio entre la vida laboral y personal. (Espinoza y Toscano, 2020; Moutón y Bussin, 2019).

Como efecto y paralelamente a lo mencionado, las organizaciones también se verán favorecidas de manera recíproca y orgánica, originando un ambiente de trabajo adecuado, percibiendo mejoría en la productividad y logrando retener talento humano, minimizando así el ausentismo y el alto índice de rotación, consiguiendo reducir costos en los procesos de selección, inducción, costos de capacitación, decrecimiento de productividad como argumenta (Misagel, 2021)

ANTECEDENTES

En el ámbito Nacional, Torres et. al, (2015) concluyen que las organizaciones deben estar a la vanguardia, si de fidelizar al personal se requiere, adaptándose a las nuevas tendencias y los nuevos retos que ofrece el mercado. Además, dejan ver que los colaboradores hoy por hoy ya no se motivan únicamente por la remuneración salarial, prefieren y exigen otro tipo de incentivos y beneficios, en los que también se involucren las familias. Por otra parte, Camacho J, (2017) sugiere que antes de definir los tipos de incentivos que se pretenden otorgar, es indispensable conocer las necesidades de cada uno de los empleados. Asimismo, advierte que por ningún motivo se debe pretender reemplazar la compensación económica debe ser justa y con una política de salario emocional, no solo sería contra la ley, sino que además se perdería el objetivo de esta.

Aura Renteria (2019) plantea y encuentra como evidencia en su investigación que el impacto de los incentivos y estrategias de bienestar son positivas pero su efecto también se transmuta de acuerdo a unas variables o serie de características y condiciones de los trabajadores, como los son niveles de estudio, si es hombre o mujer o entre rangos salariales.

Tabares y Osorio, (2016) determinan cuatro aspectos a los que debe apuntar el salario emocional para considerarse una estrategia exitosa y son: 1. Que el empleado se sienta a gusto trabajando, 2. Que el espacio donde se desarrolla la labor sea adecuado, 3. Que el ambiente o las relaciones laborales sean armoniosas y 4. Que se conserve el equilibrio entre la relación trabajo y familia. Sin duda estrategias como el salario emocional pueden ser aplicadas en cualquier tipo y tamaño de empresa. (Gil et. al, 2019)

Cuando de reclutar talentos se trata, las empresas que ofrecen más que solo una remuneración económica, se vuelven más atractivas, desde el primer contacto, el postulante sabrá que es una empresa donde se preocupan por la calidad de vida y el cuidado del talento humano. (Torres y Novoa, 2021).

A nivel Internacional, se ha demostrado que, la mayoría de empresas no tienen estandarizados programas de salario emocional como tal, pero si se llevan a cabo actividades enmarcadas en este concepto, que buscan motivación laboral y

en términos generales la mejora de la relación empleado/empleador, caso concreto, los establecimientos hoteleros de la ciudad de Mar del Plata. (Redondo A y Arraigada M, 2013) Se ha confirmado que la satisfacción y la motivación laboral, influyen positivamente en la productividad de la organización, así lo concluyen Leitão et. al (2021)

Recientemente, un estudio en el que se involucraron cerca de 381 empresas de la industria agroalimentaria en España concluye que las habilidades gerenciales humanísticas impactan positivamente en la satisfacción de los empleados y no solo eso, estrategias como el salario emocional, han logrado mejorar el bienestar laboral, el desempeño de los trabajadores y la competitividad, lo que finalmente redundará en la retención de talentos. (Carpio y Urbano, 2021) Pero, el salario emocional no solo impacta la satisfacción laboral de manera individual, se ha demostrado que además influye en un alto grado de manera positiva en la cultura organizacional. (Cordero et. al, 2022)

MARCO TEÓRICO

Al revisar la literatura científica reciente se puede evidenciar que las teorías de satisfacción laboral, propuestas por autores clásicos como Frederick Herzberg (1974), Locke (1976) y Spector (1997) siguen siendo trascendentales en la actualidad al observar que las organizaciones se están concientizando de la

importancia del salario emocional dentro de la gestión que realiza el área del talento humano en conjunto con la alta dirección como clave para mejorar la calidad de vida de los trabajadores como lo plantea Grace Benavides y Angela Arce (2020); siendo así un factor diferenciador al pluralizar los beneficios intangibles para los trabajadores.

Las causas más comunes asociados a la alta rotación de personal en las empresas Colombianas son: los procesos poco adecuados de cultura organizacional, el bajo desempeño de acuerdo a las responsabilidades funciones asignadas al trabajador, baja compensación salarial y ausencia o carencia de beneficios psicológicos. para esto el autor Virender (2017) probó con éxito la teoría de Herzberg, la cual señala que, para aumentar los niveles de satisfacción en el trabajo, se deben incentivar a los colaboradores a través de motivadores como: oportunidades para crecer y desarrollarse en las organizaciones, reconocimiento por los logros, actividades tendientes a mejorar las relaciones interpersonales, compensaciones económicas diferentes al salario y condiciones de trabajo seguras.

Asi mismo Alexia Peña (2020) afirma que todo esfuerzo que brinda la organización que conlleve al equilibrio personal y profesional de cada uno de los trabajadores, van a ser percibidos fácilmente y más si estos van en concordancia con los valores corporativos puesto que van a permitir construir una definición

propia del salario emocional por los beneficios que les están otorgando, creando fidelización, compromiso y una actitud positiva con respecto a su labor. El fomento de la motivación no económica permite tener trabajadores satisfechos con un excelente clima laboral, mejores relaciones interpersonales y una deseable comunicación entre empleado y empleador (Rodríguez, 2018).

También en 2017, Alfayad y Arif toman como base teórica a Herzberg, considerando por primera vez, en el contexto del medio oriente, la voz de los empleados. Tener en cuenta la voz de sus empleados, es un elemento motivador al momento de implementar estrategias para incrementar los niveles de satisfacción laboral. Involucrar a los colaboradores, conocer sus intereses y tenerlos en cuenta en la toma de decisiones, genera empleados comprometidos con los objetivos organizacionales y a su vez, organizaciones productivas. Esto mismo lo plantea Liz Cartagena (2018) al invitar al lector a que se realicen estudios previos y encuestas para conocer necesidades y preferencias del trabajador logrando así, poder generar las estrategias correctas de incentivos acordes a los resultados obtenidos.

La teoría de Herzberg se ha aplicado a diversas empresas, siempre enfocado en el sector industrial, pero es una teoría que se puede aplicar a cualquier ámbito, en 2020 se adelantó un estudio, donde se involucró empleados al servicio de la salud en Omán. Si bien los resultados no fueron del todo

positivos, debido a que los colaboradores manifestaron su descontento o insatisfacción en el trabajo, si se puede precisar que la ausencia de mecanismos que busquen incentivar la satisfacción laboral afecta directamente el desempeño de los colaboradores (Alrawahi et. al, 2020).

El salario emocional es un recurso que no genera costos para las empresas para todos los beneficios que este trae, como principalmente el mejoramiento en el clima laboral para lograr satisfacer necesidades del trabajador a nivel familiar, personal, profesional y laboral como lo concluyen Santofimio y Rodríguez (2016).

Así como la satisfacción trae consigo efectos positivos en el desempeño laboral, la insatisfacción lo afecta negativamente. La insatisfacción laboral opaca la reputación de las organizaciones, genera pérdida de confianza y puede frenar el crecimiento económico (Shaikh S, 2019).

Por otra parte, Kucel y Vilalta (2013) estudiaron la teoría de la discrepancia de Locke, la cual establece que, tanto la que la satisfacción laboral, como la Insatisfacción, son el producto de lo que uno quiere del trabajo y lo que uno percibe que obtiene del trabajo. Concluyendo que la satisfacción laboral es una evaluación subjetiva que cada individuo realiza según experiencia, conveniencias y necesidades. Las condiciones laborales y de riesgo externo también influyen y

marcan un rumbo sobre la percepción del trabajador sobre lo que podría definirse como beneficios para su satisfacción (Rubio et. al, 2018). a lo que se considera conveniente que para evitar frustraciones no sólo se tengan en cuenta esas necesidades y aspiraciones específicas, sino también todas aquellas necesidades básicas, como las postuladas en la teoría de necesidades básicas de Abraham Maslow.

Adicional a esto Huanay y Herrera (2018) en su investigación concluyeron que existen diferencias claramente significativas con respecto a la definición del salario emocional con respecto al nivel jerárquico en una organización entre el mando operativo, los mandos medios y con el mando más alto.

RESULTADOS

Actualmente se viene considerando con más fuerza que el talento humano es pieza clave para el desarrollo y la productividad de las organizaciones y en esta medida se han diseñado estrategias tendientes a fidelizar el personal. En ese sentido, Tabares y Osorio (2016) y Camacho (2017) tienen posiciones semejantes al afirmar que el salario emocional es clave en el logro de ese objetivo, al tiempo que se complementan al considerar que es una estrategia que debe estructurarse de manera individual, teniendo en cuenta las necesidades particulares de cada colaborador.

En contraste a lo anterior, Huanay y Herrera (2018) consideran que el éxito de la estrategia no radica en el estudio de necesidades particulares, más bien lo encuentran en la segmentación de este estudio y para ello proponen que se identifiquen las necesidades por grupos de colaboradores, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de la organización y en este sentido definir los tipos de incentivos que se pretenden otorgar.

Finalmente y tras la recopilación de diversos autores se logra identificar que, en su gran mayoría, las organizaciones no solo colombianas, sino también en el ámbito internacional, no han formalizado o estandarizado en sus planes de gestión del talento humano, programas o estrategias denominadas salario emocional, pero la literatura científica revela que si se adelantan acciones que buscan mejorar la calidad de vida en el trabajo a su vez que se disminuye el índice de ausentismo y rotación laboral.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio pretendía analizar la importancia del salario emocional para los trabajadores, teniendo en cuenta las experiencias en el caso colombiano, pero actualmente la literatura científica se ha enfocado más en describir los componentes y beneficios de estrategias como el salario emocional, pero se ha

quedado corta en plasmar evidencia científica o empírica que valide los resultados obtenidos gracias a su implementación en las organizaciones.

En Colombia la implementación de estrategias como el salario emocional es incipiente y es de esperarse en un país donde las inequidades salariales son tan marcadas y donde no existe una política de pleno empleo, sin embargo, es de rescatar las organizaciones que desde la alta gerencia pretenden estar a la vanguardia y adoptan nuevas tendencias para posicionarse en un mercado altamente globalizado y competitivo.

Aunque no es el alcance de la presente revisión bibliográfica, se considera interesante que, para futuras investigaciones, los autores puedan encaminar estudios centrados en las vivencias del personal que se beneficia del salario emocional para conocer sus percepciones y poder comprender cómo estas estrategias impactan sus vidas.

CONCLUSIONES

En este artículo a partir de la revisión documental realizada, se logró identificar la importancia que tiene el salario emocional, siendo considerado un elemento de retribución notable, no económico, que trae una cantidad innumerable de beneficios para los trabajadores, obtenidos al percibir este tipo de estrategias por parte de las organizaciones, que logra crear condiciones laborales sanas y estables, ya que se asocia con la satisfacción de necesidades personales, profesionales y familiares, consiguiendo mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos.

Así mismo, que para las empresas es importante la creación de estrategias claras y realistas para la implementación del salario emocional que se puedan transformar en un plan de acción sostenible en el tiempo y sobre todo eficiente, que generen estabilidad laboral; las más destacadas y comunes que se pudieron evidenciar son las que permiten flexibilidad en horarios, beneficios para compartir con el grupo familiar y las estrategias que aporta a la mejoría de competencias como lo son plan carrera o de estudio a cualquier nivel.

Finalmente se comprueba que existe incidencia entre salario emocional y productividad, ya que la teoría e historia muestra que en la actualidad uno de los modos más efectivo para que las empresas sin importar su tamaño alcancen un

incremento en el rendimiento y productividad, es el de invertir en beneficios para el capital humano, del cual se obtiene fidelización creando mayor sentido de pertenencia y mejoría en el desempeño de sus actividades.

REFERENCIAS

Ávila R. (2021) El Salario Emocional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP [consultado el 08 de julio de 2022] Disponible en:
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10714>

Alfayad, Z. & Arif, L. S. M. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg Two-factor Theory . *International Review of Management and Marketing* , 7 (1) , 150-156 . Retrieved from
<https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32094/355418?publisher=http-www-cag-edu-tr-ilhan-ozturk>

Alrawahi S, Sellgren S, Altouby S, Alwahaibi N, y Brommels M. (2020) The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>

Benavidez, G., Arce, A., (2020). El Salario Emocional y su incidencia en el Compromiso Organizacional del Área Administrativa de una Institución de Educación Superior [Consultado el 30 de julio de 2022] Disponible en: D-CD354.pdf (espol.edu.ec)

Benites, L., Vélez, A. (2020). El Salario Emocional como Estrategia para la Retención del Talento Humano en las Grandes Empresas de Antioquia. [Consultado el 17 de julio de 2022] Disponible en:
http://repository.ucatolicaluisamigo.edu.co:8080/jspui/bitstream/ucatolicaamigo/408/1/Uclam_ME-CD-T658.3%20%20B467%20%202020.pdf

Bjuggren C. (2018). Employment protection and labor productivity. [consultado el 04 de agosto de 2022] Disponible en:
<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.11.007>

Camacho, J. E. (2017). Salario emocional como estrategia de retención del talento humano. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17001>.

Cardona Arbeláez, D., & Romero González, Z. (2017). Marketing interno como estrategia para el desarrollo del talento humano: Una perspectiva del cliente interno. *Aglala*, 8(1), 183–192. <https://doi.org/10.22519/22157360.1031>

Carpio D, Urbano B. (2021). How to foster employee satisfaction by means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain [consultado el 05 de julio de 2022] Disponible en: <https://www.proquest.com/openview/af5bc0a209f7d68ce650ef9c0014168b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4879737>

Cartagena, L. (2018). El salario emocional y su contribución a la atracción y retención del talento humano en la organización. Recuperado de: CartagenaGélvezLizJacqueline2018.pdf (unimilitar.edu.co)

Cordero D, Beltrán N y Bermeo V. (2022) Organizational Culture and Emotional Salary Guide. [consultado el 27 de julio de 2022] Disponible en: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38047/41998>

Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 101–111.

Espinoza, A., Toscano, J. (2020) SALARIO EMOCIONAL UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL. [Consultado el 15 de julio de 2022] Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8043181>

Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C.Harris, R., Gale, J., Gourlay, S. y Drennan V. (2017) The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: a systematic review of systematic reviews. [Consultado el 05 de agosto de 2022] Disponible en:
<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-017-2707-0>

Huanay, C., Herrera, C. (2018). DIFERENCIAS EN LA PERCEPCIÓN DE SALARIO EMOCIONAL EN COLABORADORES DE UNA EMPRESA PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA. [Consultado el 01 de agosto 2022] Disponible en:
Diferencias en la percepción de salario emocional en colaboradores de una empresa privada de Lima Metropolitana (usil.edu.pe)

Kravariti F y Johnston K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management.

[Consultado el 03 de agosto 2022] Disponible en:

<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>

Kucel A y Vilalta M. JOB SATISFACTION OF UNIVERSITY GRADUATES

Revista de Economía Aplicada, vol. XXI, núm. 61, 2013, pp. 29-55 Universidad de Zaragoza Zaragoza, España

Leitão, J.; Pereira, D.; Gonçalves, Â. Quality of Work Life and Contribution to Productivity: Assessing the Moderator Effects of Burnout Syndrome. Int. J.

Environ. Res. Public Health 2021, 18, 2425. [https://doi.org/10.3390/](https://doi.org/10.3390/ijerph18052425)

[ijerph18052425](https://doi.org/10.3390/ijerph18052425)

Misagel, D. (2021). Salario emocional y retención de talento humano en millenials de una empresa del rubro previsual 2021. [consultado el 16 de julio de 2022] Disponible en:

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8afc1f93-38d3-4e49-a009-dd464cc856a6/content>

Moutón H y Bussin M. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. [Consultado el 01 de agosto de 2022]

Disponible en: <https://hdl.handle.net/10520/EJC-1714793bd7>

Peña, A. (2020). El salario emocional como insumo para la reputación corporativa. [Consultado el 31 de julio de 2022] Disponible en: PenaG_A.pdf (upc.edu.pe).

Ramírez, Reynier I., Espindola, Cesar A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M., (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Redondo, Ana Isabel y Arraigada, Mariana Cecilia (2013). Exploración del salario emocional en el personal de establecimientos hoteleros de la ciudad de Mar del Plata. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Renteria, Aura (2019). Efecto de los salarios sobre la satisfacción laboral. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13816/CB-0592119.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Rodriguez, N. (2018). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre Año– 2018.

Disponible en: Rodriguez_ODPNI.pdf (ucv.edu.pe)

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), pp. 15-

24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>

Rubio-Avila, S. M., Aranda-Beltrán, C., González-Baltazar, R., Flores, R. y Hernandez, B. (2018). Emotional Salary: Psychosocial variables, Emotional Exhaustion, Personal Accomplishment and Depersonalization, in University Workers in Jalisco, Mexico. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 9. Ver. VI (September. 2018), PP 27-31 www.iosrjournals.org

Rubio Rodríguez, G. A., & Varón Romero, A. M. (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana De Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 1. <https://doi.org/10.33776/riesise.v1i0.3585>

Santofimio, A., Rodriguez, L. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. Disponible en: tesis definitiva11 09 2016.pdf (unilibre.edu.co).

Shaikh S, (2019) The Impact of Job Satisfaction and Job Dissatisfaction on Herzberg Theory: A Case Study of Meezan Bank Limited and National Bank Limited. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/335023509>

Tabares M y Osorio M. (2016) ¡No solo el dinero hace felices a los empleados! Factores monetarios y no monetarios asociados a la satisfacción laboral en Colombia para el 2016. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10784/13059>

Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>

Torres D y Novoa Y. (2021) Características salariales y de compensación en las empresas del sector financiero. Villavicencio-Meta, Colombia. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8443445>

Torres D, Triviño J y Martínez L. (2015) El salario emocional factor de eficiencia y competitividad empresarial. [consultado el 28 de julio de 2022]

Disponible en: <http://hdl.handle.net/11232/997>

Vera, V. D. G., Arias, J. D. B., Quintero, L. F., López, C. Q., & Santacruz, J. S. R. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1–18.

<https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>

Virender K. (2017) MEASURING JOB SATISFACTION OF ACADEMICIANS USING HERZBERG THEORY. Recuperado de:

https://www.delhibusinessreview.org/V18n2/dbr_v18n2f.pdf