

EL CONCEPTO DE SALARIO EMOCIONAL

THE CONCEPT OF EMOTIONAL SALARY

Sandra Margarita Rubio-Avila¹
Carolina Aranda Beltrán²
Raquel González Baltazar³
Rogelio Vicente Gómez-Sánchez⁴

Recibido: 2019-08-02 / **Revisado:** 2019-09-11 / **Aceptado:** 2019-10-25 / **Publicado:** 2020-01-01

Forma sugerida de citar: 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>

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo enlistar las diferentes definiciones que se han redactado sobre Salario Emocional (SE) y establecer una definición propia sobre el concepto, a través del análisis bibliográfico entre los años 2014 y 2019, en diferentes bases de datos científicas, utilizando los descriptores: salario, retribución emocional, salario emocional, motivación laboral y emociones en el trabajo; se identificaron diversas acepciones que aluden al término Salario Emocional, proponiendo como definición propia: los elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas. Concluyendo que el Salario Emocional, contribuye en la generación de entornos organizacionales favorables y saludables.

Palabras clave: salarios y beneficios, motivación de personal, formación de concepto.

SUMMARY

This paper aims to list the different variables that have been written about Emotional Salary (ES) and establish a definition of the concept itself, through a bibliographic search between 2014 and 2019, in different scientific databases, using as searching words: salary, emotional compensation, emotional salary, work motivation and emotions at work; several meanings that refer to the term ES were identified, proposing our definition for the concept Emotional Salary, as the outward and within

¹ Maestro en Desarrollo Humano, Profesor de asignatura. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco. México. E-mail: s.rubioavila@gmail.com

² Doctor en salud pública. Investigador SIN nivel II. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco. México. E-mail: caranda2000@yahoo.com.mx

³ Doctor en Ciencias de la Salud en el Trabajo. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco. México. E-mail: Raquel_gh@hotmail.com

⁴ Maestro en Ciencias de la Salud en el trabajo. Jefe operativo. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco, México. E-mail: roy.gomez01@gmail.com

elements of work that generates positive emotions. Concluding that the ES, contributes to the generation of favorable and healthy organizational environments.

Keywords: salaries and fringe benefits, employee incentive plans, concept formation.

INTRODUCCIÓN

El significado y sentido del trabajo ha tenido varias orientaciones en el transcurso de la historia; desde considerarse un castigo divino, una forma de torturar a las personas; hasta considerar la ley del valor del trabajo intelectual, complejo, socialmente combinado e invisible para encubrir su real valor; hasta convertirse en una oportunidad social, transformase en “vivo” para aportar satisfactores emocionales, físicos y materiales y así ser una oportunidad para el desarrollo humano (Chiavenato, 2017; Uribe, 2016; Antunes, 2013; Antunes, 2003).

El lugar donde se ejecuta el trabajo son las organizaciones; mismas que también han presentado varios enfoques en el transcurso del tiempo; desde la era de la industrialización clásica, neoclásica y la era de la información hasta considerarse sistemas sociales y sistemas abiertos (Chiavenato, 2017). No se debe olvidar que las organizaciones buscan un fin u objetivo, mismo que sólo puede ser alcanzado por personas que tienen las habilidades de comunicarse entre ellos y se encuentran dispuestos a contribuir, con sus acciones, para alcanzar dicho objetivo.

Mientras los sistemas sociales son grupos de personas con objetivos en común, en constante movimiento e inacabados, los sistemas abiertos se caracterizan por la fuerte interacción con el ambiente exterior, en una relación que no se predice con facilidad (Chiavenato, 2017); de tal manera que los colaboradores (considerados clientes internos) aportan y reciben emociones, experiencias y relaciones que interactúan con el ambiente interno de la empresa (Cano, et al, 2015) de tal forma que la fidelización (constancia y compromiso con respecto a los sentimientos, ideas u obligaciones que se asume) del cliente interno es un indicador de resultado del sistema.

Varios trabajos de investigación han relacionado la fidelización del cliente interno con el constructo de “Salario Emocional” (García, et. al, 2017; Candelo, 2017; La Torre, 2017; Moreno, et al. 2016; Torres, et. al, 2015), reconociendo que las empresas buscan atraer a los mejores colaboradores y generar en los mismos, un sentimiento de compromiso, fidelidad y orgullo a través de la implementación de salario emocional. Como lo menciona Candelo (2017)

[...] a medida que la empresa demuestra su interés en su personal, se esfuerza para que se sienta satisfecho y a gusto dentro de la compañía, se genera mayor sentido de pertenencia o identidad con la misma y con ello disminuye su deseo de abandonarla o cambiarla por otra organización (p. 2).

Sin embargo, el concepto de Salario Emocional ha sido poco difundido, por lo que vale el esfuerzo analizarlo, dado el limitado conocimiento teórico y práctico evidenciado y la necesidad de incrementar el bienestar de las personas trabajadoras, con limitados recursos; dado que la motivación de las personas para realizar el trabajo, es uno de los retos que las organizaciones enfrentan en su cotidianidad (Rocco, 2009; Gómez, 2011; Eraso y Nieto, 2011; Aranda, Rubio, González, Flores y Guzmán, 2018); de tal manera que el objetivo del presente documento es enlistar las diferentes definiciones que se han redactado para la variable latente denominada: Salario Emocional.

METODOLOGÍA

Se realizó una búsqueda bibliográfica entre los años 2014 a 2019 en el buscador “Google académico” utilizando los descriptores: salario, retribución emocional, salario emocional, motivación laboral y emociones en el trabajo así mismo, se llevó a cabo una búsqueda en las bibliotecas de la Universidad de Guadalajara. Se seleccionaron los documentos que contenían la definición del concepto salario, emoción, emociones en el trabajo, salario emocional e historia de salario. Se realizó una revisión descriptiva de los documentos a fin de que el lector del presente documento pueda estar al día sobre un concepto que se encuentra en evolución, como lo es el Salario Emocional (Guirao-Goris, Olmedo y Ferrer, 2008) y se procedió a la elaboración de tablas y texto con la información recabada.

RESULTADOS

Salario

Desde el principio de la humanidad, los individuos han requerido satisfacer su necesidades básicas para subsistir; de acuerdo a Arias y Heredia (2004), los primeros humanos satisficieron sus necesidades con los recursos naturales; sin embargo las necesidades fueron cambiando, a tal grado que la naturaleza comenzó a transformarse en artesanías, que en algún momento comenzaron a ser excesivas para algunas familias, dicho exceso se convirtió en una oportunidad para efectuar un intercambio de bienes, de tal forma que los artesanos producían bienes que podían canjear por monedas, con las que a la vez adquirirían bienes (Arias y Heredia, 2004, p. 539).

Del intercambio de fuerza de trabajo por bienes y después por monedas nace el concepto de salario. Su origen radica en la palabra “*salarium*” que significa sal, se dice que, en la época romana, el trabajo era recompensado con costales de sal, dado su poder para la conservación de alimentos, antiséptico, especie y para evitar la deshidratación; usos que le otorgaba un gran valor como moneda de cambio (Albarrán, 2015).

Se define al salario como “*La totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores y trabajadoras, en dinero o especie*” (Albarrán, 2015, p. 228); es decir, se trata de la retribución por el trabajo desempeñado evidenciado en la remuneración en cualquiera de sus formas.

La Ley Federal del Trabajo de nuestro país lo define como los pagos en efectivo que recibe el trabajador por su desempeño pasado; y la Oficina Internacional del Trabajo, lo define como la ganancia que recibe el colaborador por trabajo formal realizado o que se realizará; es decir, puede ser antes o después del desempeño (Arias y Heredia, 2004).

En cuanto a los tipos de salario, se pueden identificar los siguientes:

Tabla 1: Tipos de salario

Tipo de salario	Definición
Salario Mínimo interprofesional	Cantidad mínima regulada por la federación aplicable a todos los sectores y ramas de actividad.
Salario Base	Retribución que corresponde al tiempo u obra sin considerar el desempeño del ocupante del puesto.
Salario de convenio	Es el salario superior al salario mínimo interprofesional, consensuado entre dos partes.

Salario bruto	Es la cantidad total, antes de las deducciones reglamentarias.
Salario Líquido	Es la cantidad total, después de las deducciones reglamentarias.
Salario real	Es el poder adquisitivo o de compra del trabajador, definida por los precios de la canasta básica que consume en relación con salario.
Salario indirecto	Prestaciones que la Ley establece como mínimas y gratificaciones que la misma empresa establece con fines motivacionales

Fuente: *Elaborada con base en Albarrán, 2015, pág. 228-229; Arias y Heredia, 2004, pág.540; Chiavenato, 2017, pág. 283.*

Como se ha visto con anterioridad, el salario se relaciona con la reciprocidad y expectativas de los empleadores y empleados; para Chiavenato (2017), las organizaciones son los sistemas abiertos que generan satisfactores para los diferentes interesados; de tal manera que, los colaboradores aportan energía, creatividad, soluciones de situaciones problemáticas, fuerza, conocimiento y experiencia; los empleadores arriesgan capital, aportan dirección y sentido, para que, ambas partes generen satisfactores para proveedores, consumidores y sociedad en general.

En los nuevos planteamientos de remuneración, se ha identificado que “Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de la vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad” (Chiavenato, 2017, p. 309); los empleadores y tomadores de decisiones, en aras de aumentar la productividad y eficiencia han establecido planes de salario variable; es decir, salarios por “[...] unidad de producción” (Rivera, 2005.p.2) que permita responder a la pregunta; ¿cómo motivar a los colaboradores? Dado que “La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene, cuando ellas también están interesadas en producir más” (Chiavenato, 2017, p. 309).

En este sentido, encontramos que la relación directa entre el salario pecuniario y la motivación se encuentra limitada por la necesidad de satisfactores relacionados con los elementos intrínsecos del trabajo como la flexibilidad, el liderazgo y las condiciones del trabajo.; es decir, para los colaboradores el salario pecuniario es importante y genera bienestar cuando tiene aumento; sin embargo, la satisfacción sólo es duradera mientras la persona se adapta a su nuevo salario, tiempo que puede llevar pocos días; para los colaboradores actuales el salario monetario ya no es lo más importante (Huilcapi, Castro y Jácome, 2017; García, Londoño y Ortiz, 2016)

A modo de conclusión se puede afirmar que el concepto de salario puede ser aplicado a la retribución no pecuniaria para alcanzar la motivación de los colaboradores.

La parte emocional en el trabajo

En agosto de 2016 la Secretaria del Trabajo de la República Mexicana, publicó el documento denominado “Bienestar emocional y desarrollo humano en el trabajo: Evolución y desafíos en México”, se trató de un documento de 166 páginas donde se presenta el marco contextual de los ambientes laborales, el marco normativo en materia de seguridad y salud en el trabajo, el diagnóstico de la salud de la población

trabajadora; los conceptos de estrés, factores psicosociales, salud mental y se resalta la importancia del concepto emocional en el ámbito laboral, entre otros temas.

Respecto al concepto emocional en el ámbito laboral se destaca que en los centros de trabajo se interrelacionan las cuatro dimensiones del trabajador; es decir, la esfera biológica, que incluye la seguridad y salud (Salud objetiva); la esfera psicológica que incluye pensamientos, sentimientos y emociones (Salud subjetiva), la esfera social, mediante el plano relacional y que puede propiciar un entorno organizacional favorable (salud subjetiva) y la esfera espiritual, que incluye el arte y la cultura, los valores cívicos, éticos y familiares y el medio ambiente (salud subjetiva); las cuales se encuentran vinculadas y cuya atención debe ser sistémica, interdependiente, interrelacionada y dinámica. (STPS, 2016).

En cuanto a la definición de emoción, se presentan las siguientes:

Tabla 2: Definición de emoción en el contexto laboral

Autor	Definición
Oxford English Dictionary	Agitación o perturbación de la mente, sentimiento, pasión, cualquier estado mental vehemente o agitado.
Diccionario de la Real Academia de la lengua Española	Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática.
Diccionario del uso del español de María Moliner	Alteración afectiva intensa que acompaña o sigue inmediatamente a la experiencia de un suceso feliz o desgraciado o que significa un cambio profundo en la vida sentimental.
Dictionnaire Universel de la Lengua Francesa	Movimiento extraordinario que agita el cuerpo o el espíritu y que turba el temperamento o el equilibrio.
Diccionario de psicología de Natalia Consuegra Anaya	Estado afectivo; reacción su subjetiva al ambiente, acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influida por la experiencia y que tiene la función adaptativa
Antonio Damasio	La combinación de un proceso evaluador mental, simple o complejo, con respuestas disposicionales a dicho proceso, la mayoría dirigidas hacia el cuerpo propiamente dicho, que produce un estado corporal emocional, pero también hacia el mismo cerebro (núcleos neurotransmisores en el tallo cerebral), que produce cambios mentales adicionales
Ahmad Barragán Estrada y Cinthya Morales Martínez	Respuestas simples con manifestaciones fisiológicas que suelen ser breves pero precisas, las cuales se convertirán en el reflejo exteriorizado de lo que la persona siente ante el estímulo o situación a la que se está en enfrentando.

Fuente: Elaboración con base en STPS, 2016 y Barragán y Morales, 2014.

En cuanto a la relevancia de las emociones en el trabajo, se puede considerar que son muy importantes dado que la interacción de personas es un elemento coincidente en la mayoría de los centros de trabajo y procesos productivos; tal como se menciona en el documento de la STPS, 2016 que dice:

“[...] la vida emocional está presente en las organizaciones y que puede facilitar o dificultar el desempeño de las y los trabajadores y la creación de entornos organizacionales favorables” (p.67).

De tal manera que el concepto de Salario Emocional se ha vinculado con el concepto de entornos organizacionales favorables como una estrategia de para

revertir los efectos de los factores de riesgo psicosocial y la potencialización del desarrollo humano en el trabajo (STPS,2019).

Salario Emocional

Entre los primeros registros del concepto de Salario Emocional se encuentra el de Luis María Huete (2003) en el libro *Servicios & Beneficios*. La fidelización de clientes y empleados. El autor presenta un modelo de gestión de negocios que sugiere el establecimiento de vínculos emocionales con los clientes y colaboradores con énfasis en los elementos que generan rentabilidad y crecimiento a la empresa.

Dicha rentabilidad a través de la satisfacción del cliente y crecimiento de la empresa mediante la satisfacción del trabajador; reconoce que la satisfacción del trabajador está condicionada por la creación de valor emocional que la empresa genera para sus empleados.

El modelo de servicios & beneficios establece una vinculación entre las condiciones idóneas del trabajo y la contribución que el trabajador realiza al resultado final del servicio y destaca que “La mayoría de las contribuciones con las que un empleado hace especial un servicio dependen de su propia iniciativa: las hará, si quiere, si le da la gana” (Huete, 2003, p. 157); es decir, existe la libertad en las personas trabajadoras sobre tomar la decisión de contribuir con la calidad de los servicios, que está relacionada con la satisfacción del mismo en las condiciones de trabajo, la necesidad de aprender y el placer de hacer el trabajo.

Respecto a la definición del concepto de Salario Emocional se encuentran las siguientes:

Tabla 3: Línea del tiempo de la definición de Salario Emocional

Autor	Definición	Año
Luis María Huete	“La capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero” (p.156).	2003
Francisco Gay Puyal	“Cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación...no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral” (p.45)	2006
Inés Temple	“Todas aquellas razones no monetarias por las que uno trabaja contento, es clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (p.3)	2007
María Teresa Rocco	“Se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización (p.23)	2009
Claudia Gómez R.	“Identificado como lo que la organización puede ofrecer a los empleados y que hace la diferencia entre ésta y su competencia” (p.6)	2011
Rocío Guzmán Lovera	“[...] es la capacidad del colaborador para elegir de acuerdo con sus requerimientos particulares, resaltando la flexibilidad como eje del mismo”.	2018

Michelle Montalvo Poveda	“[...] conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso hacia la organización” (p.27)	2018
Juan Diego Betancur. Víctor Daniel Gil y Luis Fernando Quintero	“[...] debe ser, desde la planeación estratégica de la compañía, un objetivo organizacional que se convierta en política, para que genere en el colaborador motivación y satisfacción al realizar sus actividades con gusto y placer” (p.40)	2018

Fuente: *Elaboración propia con base en la literatura consultada*

En este mismo sentido se reconoce que el Salario Emocional (SE) en su constructo de salario debe ser equitativo, frecuente y recíproco y; en su dimensión emocional debe generar satisfacción y motivación para la persona trabajadora.

En el aspecto motivacional se reconoce que “[...] en la motivación de las personas nadie puede tener una influencia excesiva. Es algo muy íntimo y depende de su manera de ser; está ligado a su infancia y a las experiencias que luego hayan tenido” (Fainé y Tornabell, 2004 p. 66); es decir, que las personas responden a los motivadores, de acuerdo con sus experiencias de vida; las respuestas entonces son únicas y deben ser consensuadas. De tal forma que el concepto de Salario Emocional debe considerar la tendencia de la persona trabajadora para reconocer emociones positivas en las experiencias laborales.

Así mismo, cabe recalcar que el SE son factores extra salariales o extra legales, como pausas activas, salas de descanso, pases para eventos culturales, estilos de liderazgo transformacional que genere una relación constructiva entre el líder y las personas trabajadoras; la justicia organizacional, relacionada con la implementación de organización del trabajo justo y equitativo, capacitación, flexibilidad, equilibrio trabajo – vida, etc.; es decir, que exceden las prestaciones establecidas en la normatividad laboral como obligatorias para el empleador (Eraso & Nieto, 2011; Llano, 2014).

Finalmente se reconoce que el concepto ha sido utilizado en Colombia (Cartagena, 2018; Pineda, 2018; Guzmán, 2018; Soto, 2018; Quintero & Betancur, 2018; Bonilla, 2018; Rubio, Flores & Varon, 2018; Betancur, Gil & Quintero, 2018; Melo, Prieto & Tarazona, 2015; Espinosa, Diaz & Palacios, 2017). Ecuador (Pullupaxi, 2014; Raza, Vallejo & Fonseca, 2017; Candelo, 2017; Torres, 2017; Montalvo, 2018), Perú (Michán, 2017), Chile (Rocco, 2009) y España (Puyal, 2006), para realizar diagnósticos o desarrollar planes y programas tendientes a aumentar la percepción de este.

Por lo anteriormente expuesto se propone la definición del concepto de **Salario Emocional** como los elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas en el trabajo.

CONCLUSIÓN

El salario emocional es una variable latente que ha tomado relevancia en el mundo del trabajo dado las condiciones del trabajo y la importancia de mantener la salud

emocional de las personas trabajadoras mediante la generación de entornos organizacionales favorables y saludables.

Sin embargo, el concepto había sido dinámico, de acuerdo con las diferentes teorías para abordarlo; de tal manera que se propuso hacer un listado de definiciones del concepto, primero por separado, para finalizar con el listado de definiciones de la palabra compuesta. Se encontró que la primera referencia bibliográfica del concepto se da en el 2003 y la más reciente en el 2018; los países que más han estudiado el concepto se encuentran en Colombia, Ecuador, Perú, Chile y España; se propone la siguiente definición para su abordaje: son los elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas y fluir en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, R. (2003) ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo. Buenos Aires: Herramienta Ediciones
- Antunes, R. (2013). Los Sentidos Del Trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Buenos Aires: Herramienta Ediciones.
- Aranda, C. Rubio-Avila, S. González, R. Flores, R. y Guzmán, 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)*. Vol. 20, Issue 9 ver. VI september, 2018 PP 27-31
- Arias, F y Heredia, V. (2004) Administración de recursos humanos para el alte desempeño. México, D.F. Editorial Trillas
- Albarrán, J. (2015) Gestión administrativa de las relaciones laborales. México, D.F. RA-MA Editorial.
- Barragán, E. y Morales, C. (2014). Psicología de las emociones positivas: generalidades y beneficios. Enseñanza e investigación en psicología, 19(1), 103-118.
- Betancur, J. Gil, V. Quintero, L. (2018). Salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del área bóveda y custodia del conglomerado financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en el primer semestre del año 2018.
- Candelo, K. (2017). El salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas
- Cano, P. Orue, F. Martínez, J. Mayyett, Y. López, G. (2015) Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, 60(1), 181-203.
- Cartagena, L. (2018) El salario emocional y su contribución a la atracción y retención del talento humano en la organización. Ensayo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización en alta gerencia.
- Chiavenato, I. (2017) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México, D.F. Mc. Graw Hill
- Eraso, E., y Nieto, P. (2011). Línea de investigación: El salario emocional. Colegio de estudios superiores de administración.
- Espinosa, E., Díaz, M. & Palacios, Y. (2017). Salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9062>.
- Fainé, I. y Tornabell, R. (2004) *¿Es posible motivar a las personas de una organización?* Recuperado de ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/guadalajarasp/detail.action?docID=3158898>.
- Gay F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención, (33), 44-47.

- García, D. Londoño, C., & Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1-9.
- García, R. García, T. Viejo, A. (2017) El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados. Recuperado de: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/61865/6/tgarciaroldanTFM0217memoria.pdf>. Consulta: junio 2018
- Gómez, C. (2011). El salario emocional. Borrador de administración No. 47. Colegio de estudios superiores de administración.
- Guirao-Goris, J. A., Olmedo Salas, A., & Ferrer Ferrandis, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista iberoamericana de enfermería comunitaria*, 1(1), 1-25.
- Guzmán, R. (2018) El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador. Universidad Miliar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización Alta Gerencia Bogotá, D.C.
- Huete, L. (2003). Servicios & beneficios. La fidelización de clientes y empleados. Grupo Planeta (GBS).
- Huilcapi, M., Castro, G., & Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las ciencias*, 3(2), 311-333.
- Quintero, L. & Betancur, J. (2018) Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios* vol39 (n. 41). Pág. 8
- La Torre Morales, G. (2017). La justicia como estrategia de comunicación interna para la fidelización del talento: aportes del Derecho de la Comunicación a las organizaciones. Consulta en <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2691>
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
- Melo, C., Prieto, N. & Tarazona, Y. (2015). Cornisa: modelo de salario emocional para Cardiocolombia SAS. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
- Michán, O. (2017). Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017. Tesis Inédita. Maestría en Función Pública. Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo.
- Montalvo Poveda, M. E. (2018). Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Moreno Zevallos, L. A., Seminario Contreras, F. J., & Paredes Torres, S. (2016). Salario Emocional: diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley.
- Pineda Galindo, D. M. (2018) Gestión del talento humano para el logro de la felicidad en el trabajo. Ensayo de grado. Universidad Miliar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización Alta Gerencia Bogotá, D.C.
- Pullupaxi, P. (2014). Salario Emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOPIPLAN Cía. Ltda, tesis inédita. Universidad Central del Ecuador. Quito.
- Raza, A. Vallejo, J. Fonseca, S (2017). Conocimiento, aplicación y estrategias del salario emocional en el sector de la gran empresa del Distrito Metropolitano de Quito. *Comercio y Negocio*, (7), 120-130
- Rivera, O. (2005). Salario variable ¿Un imposible? Lupa Empresarial. Recuperado de: <http://rpe.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/307>
- Rocco, M. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Santiago-Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Carrera de Psicología.
- Rubio, G. Flores, M. Varón, R. (2018). Variables influyentes en el desarrollo de la responsabilidad social universitaria. Libro *Revolución en la Formación y la Capacitación para el Siglo XXI*, 234.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2016), Bienestar emocional y desarrollo humano en el trabajo: Evolución y desafíos en México. Biblioteca de publicaciones oficiales del

- gobierno de México. Ciudad de México. Recuperado de:
<https://bpo.sep.gob.mx/#/recurso/1556>
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2019) Conferencia Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo – Identificación, análisis y prevención. Recuperado de:
<https://prevencionar.com.mx/media/sites/3/2019/06/NOM-035-STPS-2018-PRESENTACION-CONFERENCIA-STPS-PPT.pdf>
- Soto, D. (2018) ¿Cómo mejorar el clima organizacional de los servidores públicos de la unidad de servicios penitenciarios y carcelarios a través del salario emocional, en la dirección administrativa y financiera? Ensayo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Especialización en alta gerencia.
- Temple, I. (27 de febrero de 2007). Inés Temple. Obtenido de Inés Temple Web site:
<http://www.inestemple.com/2007/02/el-salario-emocional-2/>
- Torres, D. Triviño, J & Martínez, L. (2015). El salario emocional factor de eficiencia y competitividad empresarial.
- Uribe, J. (2016) Psicología del trabajo. Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad. Ciudad de México. Manual Moderno