

## SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

---

Fecha de Recepción  
06/04/23

Fecha de Aceptación  
22/05/23



Carlos A. Mediomundo N.

Universidad Latinoamericana y del Caribe  
c.mediomundo@gmail.com  
Venezuela

**ORCID ID**

Licenciado En Comunicación Social. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Implementar los conocimientos adquiridos en la realización de las nuevas tareas tanto en lo profesional como en lo laboral para fomentar el crecimiento personal y organizacional.

## Resumen

El artículo que se presenta a continuación tuvo como objetivo analizar la influencia del Salario Emocional, con la intención de crear una estrategia que se aproxime a un clima laboral óptimo, que promueva la satisfacción, la retención del personal y el desempeño del talento humano, para alcanzar las metas establecidas por la empresa. Dicho lo anterior, se planteó un estudio de carácter mixto donde se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas para dar respuesta a la interrogante formulada haciendo uso del apoyo documental con respaldo en diversos autores. Asimismo, se realizó una encuesta mediante un muestreo no probabilístico intencional a 32 trabajadores que contó con la ayuda de la plataforma Google Form, para obtener los datos. Los resultados obtenidos comprobaron, que un sueldo orgánico, que no esté acompañado de un plan de bienestar, va a impactar a corto plazo en el rendimiento y producción de los integrantes de las organizaciones. En consecuencia, se presentó una propuesta de Salario Emocional, que debe ir combinado con el ingreso remunerado de los colaboradores para garantizar su felicidad. Se puede concluir, que la implementación de planes de retribución flexible está encaminada a convertirse en la carta de presentación que garantizará el éxito organizacional.

**Palabras clave:** clima organizacional; gestión del talento; satisfacción laboral; salario emocional; síndrome de burnout.

**EMOTIONAL SALARY AS A  
 MANAGERIAL STRATEGY FOR THE  
 JOB SATISFACTION OF HUMAN  
 TALENT IN ORGANIZATIONS**

**LE SALAIRE ÉMOTIONNEL COMME  
 STRATÉGIE MANAGÉRIALE POUR LA  
 SATISFACTION PROFESSIONNELLE  
 DES TALENTS HUMAINS DANS LES  
 ORGANISATIONS**

**Abstract**

The objective of the following article was to analyze the influence of the Emotional Salary, with the intention of creating a strategy that approaches an optimal work environment, which promotes satisfaction, staff retention and the performance of human talent, to achieve the goals set by the company. Having said this, a mixed study was proposed where qualitative and quantitative techniques were combined to answer the question formulated, making use of documentary support supported by various authors. Likewise, a survey was carried out by means of a non-probabilistic intentional sampling to 32 workers with the help of the Google Form platform to obtain

**Résumé**

L'objectif de l'article suivant était d'analyser l'influence du salaire émotionnel, dans l'intention de créer une stratégie qui s'approche d'un environnement de travail optimal, qui favorise la satisfaction, la rétention du personnel et la performance du talent humain, afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Ceci étant dit, une étude mixte a été proposée, combinant des techniques qualitatives et quantitatives pour répondre à la question formulée, en utilisant des supports documentaires soutenus par différents auteurs. De même, une enquête a été réalisée au moyen d'un échantillonnage intentionnel non probabiliste de 32 travailleurs

the data. The results obtained proved that an organic salary, which is not accompanied by a welfare plan, will have a short-term impact on the performance and production of the members of the organizations. Consequently, an Emotional Salary proposal was presented, which should be combined with the paid income of the collaborators to guarantee their happiness. It can be concluded that the implementation of flexible compensation plans is aimed at becoming the letter of introduction that will guarantee organizational success.

**Keywords:** organizational climate; talent management; job satisfaction; emotional salary; bournot syndrome.

à l'aide de la plateforme Google Form pour obtenir les données. Les résultats obtenus ont prouvé qu'un salaire organique, qui n'est pas accompagné d'un plan de bien-être, aura un impact à court terme sur la performance et la production des membres des organisations. Par conséquent, une proposition de salaire émotionnel a été présentée, qui devrait être combinée avec le revenu des employés pour garantir leur bonheur. On peut conclure que la mise en œuvre de plans de rémunération flexibles vise à devenir la lettre d'introduction qui garantira le succès de l'organisation.

**Mots-clés:** climat organisationnel ; gestion des talents ; satisfaction au travail ; salaire émotionnel ; syndrome de Bournot.

## Introducción

Con la llegada del siglo XXI, numerosas organizaciones y empresas a nivel mundial vienen experimentando una multiplicidad de cambios tales como aperturas económicas, competencia nacional e internacional, nuevos modelos de gestión empresarial, mercados cambiantes, recesiones económicas, incluso la afectación producida por la pandemia del Coronavirus. Por lo tanto, estos hechos han conllevado a la generación de una gran demanda de conocimiento, preparación y motivación de los actores que hacen vida en las distintas empresas del mundo (Puerto, 2010).

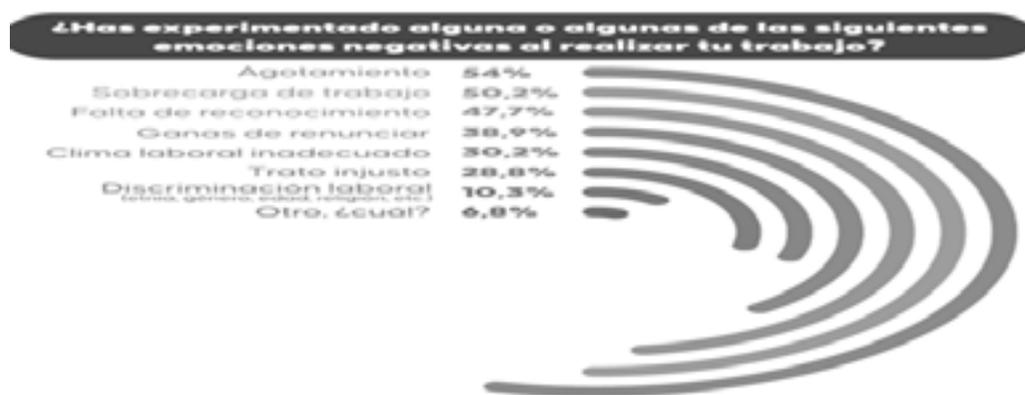
Es allí, donde radica el valor de velar por la estabilidad de los trabajadores mediante la implementación de políticas que buscan la satisfacción de su calidad de vida una diferencia que se refleja en aquellas organizaciones que están compuesta de integrantes netamente motivados, el cual se proyecta con la intención de optimizar la búsqueda de oportunidades para lograr generar ganancias y rentabilidad en la organización (Rocco, 2009).

Teniendo en cuenta lo mencionado, la Administración de Recursos Humanos constantemente debe estar en consonancia con los aspectos que competen al personal de la empresa, saber que los afecta, cuales son los niveles de bienestar que poseen ambos, tal como señala Buqueras y Cagigas (2017) quienes mencionan que los trabajadores más satisfechos son los más motivados. En otras palabras, la insatisfacción dentro del entorno laboral influye de forma negativa en la eficiencia y eficacia de la organización, pues, sus consecuencias provocan una severa frustración que se manifiesta en desgano, agresividad, incluso en sabotajes, entre otros.

Dicho lo anterior, se incorpora información obtenida en una encuesta realizada por el Barómetro de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (2018), quienes revelan una serie de datos que indican que un 15.56% de las organizaciones entrevistadas concluyó, que el factor principal que motiva a sus trabajadores a optar por cambiarse de empleo es la infelicidad y la ausencia de oportunidades para crecer dentro del terreno de laboral, otro 15% expresó que se debe a los salarios no apropiados para los cargos y 13.89% detalló que

por problemas de equilibrio entre las tareas de la organización y la vida personal (ESAN y EAE, 2018). Estos resultados, arrojan como evidencia, que los empleados en la actualidad buscan formar parte de aquellas empresas que valoran su talento humano, que se preocupen por ellos y que entre sus espacios puedan cumplir sus necesidades de aprendizaje y crecimiento.

Siguiendo con este razonamiento, la encuestadora chilena Betterfly (2022), realizó también un trabajo a 4 mil empleados de siete países de América Latina, entre ellos: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México y Perú, la cual arrojó que el 54% de los consultados manifestó que sufren de agotamiento laboral, lo que ha sido denominado (síndrome burnout), síntomas que están generando estragos en la vida de algunos trabajadores de diversas organizaciones. Asimismo, el panorama empeora cuando se observa la inconformidad manifestada por el 70% de los centennials y millennials ante la ausencia de un espacio laboral adecuado, lo que conlleva al personal a presentar emociones negativas. Ver figura 1.



**Figura 1: Reporte bienestar 2022**

**Fuente: Betterfly (2022).**

En tal sentido, equilibrar la remuneración económica sobre otros de tipo intangible, puede ser la decisión más idónea en la búsqueda de mantener al talento humano satisfecho. Se trae a colación, los planteamientos de Robbins (2018) quien hace mención a una encuesta realizada, la cual demostró que el 71% de los trabajadores entrevistados señalaron que su paquete de beneficios laborales influiría en las decisiones de dejar su trabajo. Es decir, que el desarrollo de un sistema de retribución adecuado y eficaz va a constituir en un aspecto relevante para el

proceso de gestión de personas. Esto quiere decir, que la importancia de lo argumentado reside en la atracción que se le presente al talento humano y hacerlo más competente y talentoso, lo que permitirá a la organización obtener mayores herramientas para cumplir con sus objetivos propuestos.

Como resultado de lo anterior, los tiempos actuales manifiestan que poseer un buen ingreso monetario estable, no es garantía de sentirse satisfecho en el plano profesional. En concordancia con ello, la encuestadora Infojobs (2020) realizó una investigación, donde expresa que un 79% de los entrevistados indican que la pretensión de cambiar de empleo es impulsada por los salarios poco competitivos, otro 55% de los individuos argumentó su necesidad de abandonar los puestos de trabajo para disponer de un horario más flexible, y la tercera cifra revela que el 54% busca una mayor conciliación entre la vida personal y laboral.

Otras de las razones, por la que los individuos renuncian de sus puestos laborales, según Gutiérrez, (2015) es por la necesidad de ocuparse en planes y proyectos personales donde puedan asumir nuevos retos. Es allí, donde el trabajador va en búsqueda de aquellas organizaciones que le permiten obtener los espacios adecuados para ampliar sus competencias o tener proyección dentro de ella y de esta manera lograr promocionarse. Sin embargo, esto no quiere decir que la remuneración monetaria no se debe tener en consideración.

Conforme a ello, se suman los conflictos familiares, como elementos impredecibles en los integrantes de las organizaciones con hijos o sin ellos. Cabe resaltar que, la carga de trabajo y el aumento de las exigencias, han hecho que a muchos trabajadores les resulte difícil conciliar de forma satisfactoria la vinculación del trabajo con las responsabilidades individuales. En tal sentido, se pone de manifiesto la importancia del núcleo familiar como unidad para el análisis económico el cual influye de manera directa en las decisiones personales de la clase trabajadora motivándolos a una búsqueda de la empresa adecuada que les proponga paquetes laborales acordes a los tiempos y necesidades (OIT, 2007).

Por esta razón, que ante los planteamientos descritos, surge el concepto de “salario emocional”, un instrumento que se ha convertido en el tema actual que se viene desarrollando

en el mercado. Dicho lo anterior, esta teoría en los últimos cinco años, se ha convertido en un boom de vital importancia para la felicidad de los actores del ámbito empresarial, con la intención de dar un giro a la retención y motivación del talento humano, el cual se ha venido considerando en diferentes países del mundo como un tema de vital trascendencia que debe ser abordado, y cuyo elementos consisten en crear felicidad en los miembros de la organización, para que estos sean garantes del cumplimiento de los procesos y toma de decisiones (Carrasco, 2019).

Con referencia a lo mencionado, el portal infojobs (2022) hace alusión a diez empresas internacionales que dan fe del impacto de sus resultados internos con la aplicación del salario emocional en sus equipos de trabajo, los cuales comprende la inclusión de nuevos colaboradores con ofertas atractivas, tal es el caso de IKEA, Johnson & Johnson, Nestlé, Lidl, Sanitas, Inditex, Repsol, Mercadona, Roche, Adevinta. El argumento mencionado, coincide con otro fenómeno de estudio realizado por Infojobs el cual revela que el 81 % de los encuestados afirma que antes de aceptar una oferta laboral primero se informan de forma detallada sobre la reputación de las empresas a las cuales aspiran ingresar para dar cualquier paso.

En consecuencia, el estudio que se presenta conduce a la revisión bibliográfica de algunas variables que intervienen en el bienestar de los colaboradores de las empresas. En consonancia con lo mencionado, surge una diversidad de temas relevantes tales como las condiciones del empleo, el crecimiento, rendimiento, su correlación con la productividad, eficiencia y la eficacia. En tal sentido, se procura escudriñar sobre la importancia del diseño de planes y estrategias organizacionales, en búsqueda de la felicidad de los trabajadores, para establecer un buen clima de trabajo en la organización. Dicho esto, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo influye la estrategia del salario emocional en la satisfacción laboral del talento humano dentro de las organizaciones?

Como resultado de ello, se pretende con este estudio ampliar el conocimiento sobre salario emocional para los diferentes ámbitos llámese académicos, científicos, sociales y empresariales, propician un cambio de paradigma que va a impactar en la misión - visión de las organizaciones. Por tal razón, el propósito de este manuscrito tiene como intención contribuir de forma positiva con el entorno organizacional, creando estrategias que sirvan para disminuir



las incertidumbres que de los trabajadores producto de los giros universales que surgen en los diferentes ámbitos políticos y económicos de cualquier sociedad.

## **Clima Organizacional**

La teoría del clima organizacional surge de una serie de estudios realizados, los cuales manifiestan que el ser humano cohabita en ecosistemas dinámicos complejos. Esta es la razón, que compone a las organizaciones de individuos que generan un sinfín de actuaciones que impactan de diversas formas en el ambiente que los rodea.

Dicho esto, Méndez (2006) revela que la teoría del clima organizacional nace de los estudios elaborados por diversos investigadores como Lewin, Likert, Dessler, entre otros. Allí, el concepto mencionado subraya el valor que tienen los colaboradores en el desarrollo de sus actividades laborales y su contribución con los sistemas sociales. Es decir, que el ambiente organizacional se determina como un resultado donde los integrantes de las empresas establecen sus métodos en respuesta a la interacción que fluye de la ética, actitudes, valores y creencias de cada ser humano.

De acuerdo, con el autor Méndez (2006) la teoría del clima organizacional ha conquistado un lugar destacado en los estudios de las ciencias gerenciales, que en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de investigación de diversas organizaciones y consultores que buscan identificar nuevos métodos y técnicas, para realizar análisis e interpretación, aplicando metodologías en numerosas áreas de la gestión humana y el desarrollo social.

A propósito del tema, hablar del clima organizacional implica comprender que se trata de un fenómeno multidimensional, el cual incide en diferentes factores como la motivación, participación, toma de decisiones, remuneración, comunicación, identidad institucional, infraestructura, relaciones laborales, entre otros (Dávila et al, 2021). Es decir, que el entorno laboral se compone de sensaciones e individuos que forman parte del tejido del ambiente de trabajo. En otras palabras, es una cualidad relativamente duradera que permite que el talento humano pueda experimentar lo que influye en sus comportamientos y definirlo en los términos que representan los atributos que poseen las empresas.

En síntesis, las definiciones planteadas en este apartado van a permitir la identificación y características de los elementos que derivan del ambiente laboral y sus integrantes, las cuales intervienen en su actuación, convirtiéndose en un hecho propicio para el abordaje de la presente disertación, pues, su consideración detalla la percepción del individuo dentro del contexto empresarial. Por consiguiente, la teoría mencionada se hace significativa para acertar sobre la conducta de los sujetos, el entorno laboral, y su contribución para entender la conformación de la organización y la estructura de sus métodos.

### **Satisfacción laboral**

En la actualidad estar feliz en los espacios de trabajo es una de las metas propuestas por los trabajadores. Es decir, integrarse a un buen equipo para realizar las tareas de manera satisfactoria, debe corresponder a una conexión del individuo con su empleo. Siendo este el espacio donde la motivación laboral desempeña un rol significativo para los actores y las empresas, pues, cuando los colaboradores están satisfechos con su organización los resultados dentro de ella serán mayores.

Se puede mencionar, que luego de una extensa revisión bibliográfica, se logró observar la presencia de una diversidad de ilustraciones que argumentan sobre la satisfacción laboral y las variables que se incluyen en ella. Dicho esto, Hegney, et al. (2006) señalan que “la felicidad en el entorno de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. Lo que es decir, que la relación con el espacio de labores y los empleados debe estar conectados de una forma constante en todas sus definiciones.

Por otro lado, surge la propuesta de Domínguez et al. (2010), quienes expresan que “La satisfacción es la concordancia entre el individuo y su espacio de labores”, ya que estos pueden ser intrínseco (herramientas motivacionales, ambiente externo y brecha familia-trabajo); y extrínseco (estructura, liderazgo, comunicación). En consonancia con lo mencionado, los autores Burgos et al. (2017) argumentan que

Los elementos intrínsecos son todos los elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo (p.3).

En el caso de los elementos extrínsecos (Burgos, et., al. 2017) indica que “*Son elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo*” (p.3).

En consecuencia, Nieto (2017) manifiesta que la satisfacción laboral es un factor de gran relevancia para las organizaciones de hoy en día, puesto que si un trabajador no se siente satisfecho en su medio de trabajo se genera una situación interna en el individuo que va a incidir de manera negativa en el desarrollo de sus actividades lo cual determinará tanto el éxito como el fracaso de la organización a la que pertenece. El autor mencionado, revela que un colaborador estará feliz con su labor cuando el mismo experimente sentimientos de bienestar al percibir que sus inquietudes han sido tomadas en cuenta apropiadamente sobre la base de los resultados conseguidos, como recompensa aceptable a la ejecución de sus asignaciones.

Por su parte, Hannoun (2011) agrega que la felicidad en el espacio laboral se puede establecer de forma universal, tal es el caso de la actitud del sujeto hacia sus asignaciones. Hannoun (2011) hace mención de 6 elementos que son la clave para estimular, mantener e incrementar el bienestar dentro de la organización. Ver tabla 1.

|                                              |                                                  |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Fomentar la unión entre colaboradores</b> | <b>Incentivos atractivos para el colaborador</b> |
| <b>Trabajo en equipo</b>                     | <b>Formación y capacitación continua</b>         |
| <b>Espacios adecuados para el descanso</b>   | <b>Ascensos y reconocimientos laboral</b>        |

**Tabla 1: Los 6 elementos claves para la satisfacción laboral**

**Fuente: Hannoun (2011)**

En tal sentido, la felicidad que los actores de una empresa posean, el cargo que desempeñen, los compañeros que los rodean, las funciones que realizan y las asignaciones de trabajo que manejen, será la clave del éxito para mantener a los trabajadores comprometidos e integrados al nivel del rendimiento deseado para concretar sus objetivos particulares y los de la organización.

## Gestión del Talento Humano

Según lo mencionado en las literaturas gestionar el recurso humano, está definido como una de las asignaciones, si se quiere la más trascendental que realizan las oficinas de talento humano, con el propósito de proyectar las expectativas que se trazan los líderes organizacionales para buscar el beneficio mutuo tanto de los colaboradores como de sus organizaciones.

La Real Academia Española (2022) define “la Gestión” como una labor emprendida por un individuo inteligente y apto para una acordada ocupación. En otras palabras, es el sujeto que entiende y comprende mediante sus destrezas el cómo resolver problemas haciendo uso de sus experiencias; con el fin de operar de forma eficaz en determinadas tareas que están a disposición para el buen desempeño de su rol.

Dicho de otra manera, la gestión del talento humano fundamenta su enfoque en los integrantes que conforman una organización. Basado en este argumento, todas las funciones deben gestionarse de un modo adecuado, para destacar la labor que realizan los trabajadores. En relación con lo planteado, Suárez (2011) esboza que, que actualmente las sociedades están siendo impactadas por grandes transformaciones, llámese estructural, económica, social y cultural, donde los cambios se van presentando de forma vertiginosa para atender una complejidad que no acepta ningún tipo de precedentes.

Tal es el caso, de la Revista Gestión Digital (2023), quien cita las palabras mencionada por el director nacional de Calidad y Servicio de Adecco Ecuador, Lima Sebastián (2023) quien hace referencia a la “renuncia silenciosa” o “quiet quitting” por ser un fenómeno laboral en crecimiento que en caso de no detectarse a tiempo puede afectar el clima laboral y la productividad de una organización. De la misma forma, el experto citado, agrega que “hoy día, la actitud de los



trabajadores es de limitarse a efectuar solo las obligaciones establecidas para su cargo, sin dar esfuerzos extras ni asumir compromisos que estén fuera de sus competencias”.

Algo semejante, ocurre con lo mencionado por Vegas (2011), quien agrega que “los hombres y las mujeres fundamentan el concepto básico de la organización, para lograr el alcance de los objetivos. En tal sentido, la dignidad de los actores organizacionales no debe desvanecerse en el proceso de alcanzar las metas propuestas por una empresa”. Tal como lo explican, Calderón, et al. (2010) esto solo será posible mediante una cuidadosa atención a las necesidades de los colaboradores, que va a permitir progresar y crecer en el entorno laboral, donde se haga evidente la conexión de trabajador – organización, creando el escenario propicio que el sujeto requiere para encontrar la posibilidad de realizar un buen desempeño en la realización de su trabajo”.

A esto, se suma (Ramírez, et al., 2022), quienes aseveran que el valor del talento humano en la organización ha incrementado debido a las situaciones del entorno que generan cambios en las organizaciones, exigiendo en la actualidad mayores capacidades para desempeñar un cargo a los aspirantes y posibles colaboradores, a quienes se les pide incremento de las características mínimas con el paso de los años. De esta manera, el desarrollo de los actores se convierte en una prioridad para las empresas. (p.12).

En ese contexto, (Martínez, et al., 2018) declara que las organizaciones requieren de líderes que realicen grandes esfuerzos y que se manejen con elevados principios éticos y justicia social”. (p.4). Por tal motivo, se hace necesario destacar que para una empresa pueda alcanzar el éxito, el talento humano tiene que estar en condiciones de desempeñar un rol trascendental dentro de ella. Mediante esta premisa, su desempeño deberá ser óptimo. No obstante, en los países en vías de progreso, aún faltan muchos elementos por gestionar, empezando con las oportunidades de desarrollo personal que se lleven a cabo dentro de sus propias organizaciones.

## Salario emocional

Es la retribución que la organización concede a sus integrantes como instrumento de incentivo mediante una figura no económica. Su objetivo se centra en mitigar las insatisfacciones de los empleados, y a su vez, fomentar la concordancia dentro del entorno de trabajo. Para Muñoz (2011), el salario emocional se determina como “Un mecanismo compuesto por elementos no económicos, destinados a la compensación de las necesidades básicas del recurso humano, para corregir cualquier necesidad ya sea en lo personal o en el espacio donde se desenvuelve” (p. 3).

Aunado a esto, Puyal, (2006) plantea la estrategia del salario emocional como una vía alterna de compensación a las labores que realizan los trabajadores, con la intención de reducir el nivel de estrés en ellos. En tal sentido, la aplicación de este instrumento contribuye a la salud mental del talento humano, ampliando el camino para obtener mejoras mediante la innovación, incluso en la capacidad competitiva, con la finalidad de aumentar la producción dentro de la organización (p. 45).

Lo mismo sucede al interpretar lo manifestado por (Burgos et al., 2017) quien agrega que el salario emocional nace a raíz de la necesidad que surgen en las organizaciones y se implementa como un método para conservar un equilibrio entre lo laboral y lo personal mediante estrategias de retribución no económicas, lo cual convierte a las empresas en un trampolín de oportunidades y crecimiento tanto en lo individual como en lo profesional para cada individuo; pero para que esto se haga efectivo, el sistema organizacional debe ser más horizontal que vertical en su proceso de jerarquización ( p.11).

Acorde con lo expuesto, Sarmiento et al. (2016) afirman que en los tiempos actuales los líderes gerenciales, buscan conservar el recurso humano a fin de asegurar la estabilidad y calidad en el trabajo. Se debe agregar, que uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas es encontrar y mantener a sus colaboradores, convirtiéndose este en un desafío clave para el sostenimiento a largo plazo del éxito de los negocios. En tal sentido, surge la necesidad de incluir en las estrategias el tema del salario emocional, como elemento que permite motivar a los integrantes y agregarle valor a la organización (p. 113).



En contraste con lo argumentado, Olaya, et al. (2014) indican que las compañías deben conocer las motivaciones y necesidades del trabajador para tomar acciones acordes con estas y generar satisfacción en cada uno de ellos y así mismo transmitirán esa sensación a otros ámbitos de su vida. Esto significa, según Casos (2003) que la necesidad de crecimiento a nivel profesional y personal es la principal razón de muchos profesionales a la hora de decidir un cambio de empleo, por lo que es necesaria una constante verificación de los niveles de bienestar del empleado, así como una continua implementación de estrategias que garanticen su permanencia y compromiso con la organización.

De modo que, las empresas en conjunto con sus departamentos de recursos humanos, deben estar conscientes que, en épocas de crisis, se debe realizar un esfuerzo doble, para motivar al trabajador. Es allí, donde surge el instrumento mencionado como el “salario emocional” cuya finalidad principal es satisfacer y flexibilizar, además ofrecer tranquilidad y seguridad laboral a sus colaboradores. Por ende, se hace conveniente para la salud de la empresa que se establezcan mecanismos que permitan identificar y motivar al talento humano potenciarlo y retenerlo y de esta manera evitar los altos costos que implican una fuga de profesionales dentro de la organización.

## **Síndrome de Burnout**

Según investigación realizada y difundida por la página oficial de la Organización Mundial de la Salud (2022), reveló en un informe su afirmación sobre la existencia del Síndrome de Burnout como una enfermedad de índole ocupacional, el cual fue incorporado en la clasificación internacional de enfermedades (CIE-11), como una sintomatología que se produce en el ser humano producto del estado de agotamiento físico y emocional que puede afectarlo con la exposición a cualquier entorno que genere rutina, cansancio, aburrimiento, insatisfacción entre otros.

A esto se suma, un artículo publicado por Martínez (2010) quien hace mención al término Burnout, citando a la psicóloga Maslach (2009), quien luego de una conferencia realizada en la convención de la Asociación Americana de Psicólogos, puntualizó, que el síndrome es conocido

como “desgaste en los individuos”, el cual surge como respuesta al estrés crónico ocasionando repercusiones de índole individual, en las organizacionales incluso en las sociedades.

En tal sentido, la insuficiencia de personal, exceso laboral, el trabajo por turnos, la atención a usuarios problemáticos, supone un contacto directo con la enfermedad, acercando al individuo a la disminución de sus funciones y tareas, reflejándose en la aparición de conflictos y ambigüedades; que se traducen en fallas de autonomía y autoridad en el trabajo, lo cual dificulta realizar la toma de decisiones. A esto se le suma, los rápidos cambios tecnológicos que se han identificado como factores de riesgo (Gil Monte, 2001).

En consonancia con lo mencionado, (Gutiérrez, et., al. 2006) han descrito tres factores que forman parte del síndrome de Burnout: el debilitamiento de la emocionalidad, despersonalización o deshumanización, cinismo, proliferación de actitudes negativas e insensibilidad y la baja actuación del individuo. En primer lugar, sus manifestaciones pueden ir desde signos leves: agotamiento, dificultades para levantarse y quejas. En el caso de las causas moderadas se presenta la suspicacia, el retraimiento y negativismo. Asimismo, las consecuencias más graves se presentan mediante el ausentismo, aversión, abuso de estupefacientes y respuesta enlentecida (p. 3). En segundo lugar, para (Saborío e Hidalgo 2015) las condiciones más extremas son el suicidio, el colapso, aparición de cuadros psiquiátricos y el aislamiento completo (p.4).

Al mismo tiempo, Herriegel (2009), adiciona que esto ha estimulado la generación de nuevos métodos de mayor exigencia personal, para promover la intervención de sus integrantes en las actividades formales e informales de las empresas. Además de ello, produce un alto sentido de pertenencia en el desarrollo de las metas trazadas. En este contexto, (Duran y Parra 2016) asumen que las tareas realizadas por los individuos están enmarcadas dentro de un proceso que va dirigido a la movilización de las energías del recurso humano, para así lograr la misión de la empresa, lo cual va a influir en la configuración de las características individuales, y de cierto modo en el comportamiento de los colaboradores.

Conforme a lo mencionado, la revista EIEmpleo (2021) hace referencia a una investigación realizada por Burnout Index, en 33 países, entre los meses de enero - noviembre del año



mencionado, donde se manifiesta que el 40% de las personas que trabajan en áreas tecnológicas padecen el Síndrome de Burnout. De la misma forma, el estudio revela que las mujeres que hacen vida en las organizaciones, tienen grandes probabilidades de desarrollar este tipo de padecimiento que los hombres. El 70% de las damas, argumentan sentirse agotadas y sin energía física y emocional después de una jornada laboral, en comparación con el 56% de los hombres. A esto se le suma, que el 79% de las mamás entrevistadas que trabajan se manifiestan sentirse cansadas.

En consecuencia, la prevención del Síndrome de Burnout, debe involucrar actividades que optimicen la salud y el bienestar psicológico de los individuos. Es allí, donde la implementación de los salarios emocionales se convierte en un factor determinante para el devenir de los colaboradores y el crecimiento de la empresa.

## **Materiales y métodos**

Para Creswell y Clark (2017) “los estudios realizados a través de métodos mixtos son aquellas que concentran procedimientos de recolección, análisis, combinación e integración de datos con enfoques tanto cuantitativos como cualitativos”. En tal sentido, el estudio que se ha realizado es de carácter mixto por ser descriptivo y de campo, ya que se efectuó una revisión documental de bibliografías, tesis y artículos científicos sobre el salario emocional, que se ubicaron con la asistencia de motores de búsquedas electrónicas, entre otros; cuyos materiales fueron agrupados con la intención de realizar una investigación exhaustiva que permitió al autor recopilar la información relacionada con las variables a estudiar. Para llevar a cabo esta disertación, se utilizaron los siguientes elementos:

- Sistema de información científica REDALYC
- Biblioteca electrónica SciELO
- Sistema abierto de información de revistas publicadas Dialnet
- Entre otros.

Acorde con lo mencionado, se determinó el problema a investigar en conjunto con sus elementos e individuos con quienes se llevaría a cabo el estudio. Por tanto, el tipo de muestreo utilizado para las encuestas fue no probabilístico, intencional o dirigido por conveniencia, establecido por (Hernández. S, et al., 2014). Dicho esto, se procedió a la realización una encuesta a 32 trabajadores pertenecientes a diversas empresas de la ciudad de Caracas – Venezuela, que formaron parte de la muestra correspondiente a una media aritmética: 67,59, siendo un número representativo en el proceso de investigación.

Seguidamente, se procedió a la realización del sondeo electrónico, con la ayuda del programa “Online Encuesta”, de una forma lógica y efectiva para recaudar los datos y validar sus resultados, el cual está establecido por Gonzalo et al. (2017) *quienes argumentan que “los formularios de Google representan un recurso didáctico extraordinariamente útil por su sencillez de manejo y muy especialmente por su accesibilidad (a través de cualquier dispositivo con conexión a Internet) e inmediatez en el registro centralizado de los resultados”*. (p.6). Una vez, fundamentada la herramienta, se hizo envió del link de dicho cuestionario vía WhatsApp para que cada participante respondiera las preguntas de manera rápida y cómoda.

Posteriormente, se procedió al análisis de las respuestas se clasificaron los hallazgos en categorías, las cuales fueron enumeradas del uno al cinco. Se puede destacar, que la encuesta digital mencionada, estuvo conformada por 12 preguntas que contribuyeron con el desarrollo de la investigación conduciendo al autor a trazar la ruta hacia el diseño de un plan que se adapte a las necesidades de los colaboradores con la intención de propiciar una vía que transite hacia el alcance de las metas de la organización.

## Resultados y discusión

Una vez recopilada las respuestas del estudio abordado, se procedió a trabajar con los datos más relevantes para proceder a la realización del siguiente análisis: como categoría uno: tenemos que la totalidad de la muestra tiene una concepción interesante a la cual hace referencia Robbins (2018) en el apartado anterior, cuando se refiere a los beneficios. Allí, el 33.3% de los trabajadores manifiestan que permanecen en las empresas por el salario, el 23.3

% busca proyección profesional, y el 16.7% de los entrevistados argumenta que están en sus respectivas organizaciones por lo que pueden recibir.

En la categoría dos: se presenta un esquema sobre el tiempo que se invierte en la organización, donde el 50% manifestó sentirse cómodos, mientras que el otro 43,3% de ellos, indica que no se siente a gusto con los horarios establecidos, cifra que contrasta con los datos anteriores sobre la necesidad de crecimiento profesional y beneficios, lo que hace necesario la aplicación de un plan para neutralizar una posible fuga de talento en las organizaciones mencionadas.

Al referirse a la categoría tres: se les consultó a los entrevistados sobre cuál es su propósito dentro de la organización, el 43,3% manifestó que realizar carrera profesional es una de sus principales motivaciones. Mientras que, en la pregunta abierta, ellos ampliaron el argumento exponiendo sobre lo que aspiran alcanzar dentro de sus respectivas organizaciones donde lo datos indican los siguientes elementos: crecer, estabilidad financiera, ascensos, presentar proyectos, rotación de área, entre otras cosas.

En cuanto a la categoría cuatro: el 32.1% de los participantes indican que les gustaría que su organización promoviera la formación académica, lo cual significa que, a mayor conocimiento y preparación, la calidad de la empresa pudiera aumentar. Otro 35.7% expresa su inquietud de obtener financiamientos para iniciar emprendimientos, mientras que un 21.4% agrega, la necesidad de contar con más tiempo para compartir en familia. Finalmente, un 7.1% se inclina por la recreación y el esparcimiento llámese actividades deportivas, teatro, cine entre otros.

Por último, aparece la categoría cinco: la cual revela un elemento interesante, donde un 37.9% los colaboradores consultados manifiestan la necesidad de contar con un plan de financiamiento para la adquisición de bienes y servicio. Seguidamente, un 10.3% de los encuestados expresa la necesidad de contar con una cobertura de seguros amplia, mientras que otro 6.9% vuelve a manifestar la necesidad de contar con planes de formación.

Luego de observar las evidencias recolectadas en esta disertación, surge la siguiente propuesta, la cual se puede considerar un elemento necesario para el impulso de la satisfacción

de los colaboradores en las empresas que bien pudiera complementar la remuneración salarial adquirida. (Figura N° 2)

| PROPUESTA DE SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES |                                                   |                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | PLANES DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y CAPACITACIÓN      | Universidades, diplomados, cursos, entre otros.                                                                           |
|                                               | FLEXIBILIDAD DE HORARIOS LABORALES                | Horarios reducidos, teletrabajo, entre otros.                                                                             |
|                                               | INCENTIVO FAMILIAR                                | Becas de estudio, planes de recreación, vales para conciertos, cine, parques, restaurantes, viajes, entre otros.          |
|                                               | PROYECTOS SOCIALES                                | Responsabilidad social de la empresa con las comunidades, incentivo de proyectos, entre otros.                            |
|                                               | RECONOCIMIENTOS Y ASCENSOS                        | Entrega de botones por años de servicio, diplomas de reconocimiento, ascensos, entre otros.                               |
|                                               | PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA BIENES Y SERVICIO | Créditos, préstamos especiales, entre otros.                                                                              |
|                                               | COBERTURAS DE SEGUROS DE VIDA FAMILIAR            | HCM ampliado para el trabajador, conyugues, hijos, padres.                                                                |
|                                               | ACTIVIDADES MOTIVACIONALES                        | Fiestas temáticas para los cumpleaños del mes, conferencias, charlas motivacionales, actividades deportivas, entre otros. |

**Figura 2: propuesta de salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones**

## Planes de formación académica y capacitación

Un colaborador que no pueda formarse por sus propios medios no tendrá las herramientas necesarias para adaptarse a los nuevos retos, lo que tarde o temprano lo convertirá en un individuo que en un determinado tiempo quedará obsoleto. Es por esa razón, que las empresas deben proporcionar estrategias que permitan a sus trabajadores desarrollar habilidades y competencias para alcanzar un nuevo nivel dentro de ellas. En tal sentido, incrementar la satisfacción laboral de los empleados mediante planes de formación y capacitación a través de convenios y enlaces con institutos, academias y universidades va a fortalecer la autoestima y el compromiso de cada uno de los actores organizacionales. De esta manera, la organización saldrá beneficiada al poner en marcha métodos elaborados a la medida de sus exigencias.

## Flexibilización de Horarios laborales

La flexibilización de las jornadas laborales, van a permitir que el talento humano logre un equilibrio entre lo laboral y familiar, una propuesta que puede ser establecida basada en las fortalezas que pueden poseer cada empresa. Por lo tanto, ajustar los horarios laborales

al trabajador que le beneficie sin afectar al rendimiento de la organización al que pertenece, aumentaría el compromiso, evita la fuga de talento y mejora el clima organizacional, sin que se vea afectado el nivel de productividad, la atención al cliente y el logro de los objetivos económicos. A partir de esto, los colaboradores tienen la posibilidad de tener más tiempo de calidad para asumir con amplitud sus responsabilidades familiares.

## **Incentivo familiar**

Los tiempos actuales impulsan a las organizaciones y sus integrantes a encontrar un balance entre su vida personal y profesional. Dentro de ese marco de posibilidades, brindar medidas de conciliación familiar y laboral se convierte en elementos trascendentales para los trabajadores, ya que les permite atender situaciones que surgen para prevenir inconvenientes que puedan presentarse. Si a esto se le suma, aportes como bonos de guardería, becas por buen promedio de estudios, servicios de transporte, diversión, asistencia a espectáculos, y restaurantes, entre otros; se convertiría en estrategias de gran ayuda para los colaboradores, ya que con la adquisición de estos incentivos se creará una satisfacción oportuna e inmediata en los individuos.

## **Proyectos sociales**

Los ambientes laborales en muchos casos poseen una diversidad de inconvenientes que afectan directamente el clima laboral y del equipo. Si a esto se le suma, la cotidianidad de cumplir con un horario donde están presentes diversos elementos que impactan la salud psicológica y física del trabajador. En tal sentido, es oportuno para la organización crear planes de Responsabilidad Social que conecten a sus integrantes con las comunidades y el medioambiente, como una estrategia que lleve al recurso humano a conocer cosas nuevas, respirar aires frescos; esto mejorará el estado de ánimo de los individuos, incentivará el ambiente de trabajo, y estimulará la identidad institucional para reducir el absentismo, potenciar el salario emocional y fortalecer el talento en la empresa.

## Reconocimiento y ascensos

Reconocer el trayecto profesional de un colaborador, es relevante, ya que el aporte que cada individuo otorgue a su organización llámese experiencia, compromiso, lealtad, entre otros; debe ser valorado y tomado en cuenta por los gerentes y altos directivos de las empresas. Una de las estrategias relevantes para un trabajador es ser felicitado de forma verbal o escrita por sus superiores inmediatos, incluso, premiar los objetivos logrados impulsaría la obtención de mayores resultados. Conforme a ello, (Burgos et al., 2017) hace mención a los reconocimientos y ascensos, ya que a través de ellas los individuos pueden elevarse a un rango o escala superior con mayor responsabilidad dentro de la empresa, lo que significa que para las organizaciones son actividades prósperas. Dicho de otra manera, es recomendable que los líderes organizacionales tengan definido los mecanismos de promociones para honrar a sus trabajadores para sumar bienestar en ellos. Es allí, donde la rotación del personal es necesario y deben formar parte de la estrategia gerencial; estas acciones motivaran el surgimiento de nuevos liderazgos e incentivará un ambiente laboral competitivo entre sus colaboradores.

## Programa de Financiamiento adquisición de bienes y servicios

Los vaivenes inflacionarios que atraviesan diversos países del mundo, generan un impacto de forma directa en el ingreso económico del trabajador, lo que reduce su capacidad de pago para la adquisición de bienes y servicios. Estas expectativas, crean en los colaboradores, descontento, frustración, pérdida de identidad con la organización, entre otros. Es allí, donde los actores organizacionales acuden a sus patronos para buscar apoyo financiero en situaciones de emergencia, lo cual se traduce en solicitudes de adelanto de salario, préstamos, entre otros; incluso, se acercan a entidades financieras y amistades cercanas para solicitar ayuda ya sea para pagar deudas o adquirir producto de necesidad. En tal sentido, se hace necesario que las empresas basadas en su fortaleza económica, cuenten con programas de financiamiento para sus empleados, que les permita concebir una vida más fácil y plena de satisfacción.

## **Coberturas de seguro de vida**

Para una organización reconocer que sus hombres y mujeres son el mayor activo que poseen, es un gran valor. Es por ello, que, en el cambiante y dinámico universo empresarial, es el talento humano que hace la diferencia entre sus competidores. En tal sentido, para que los trabajadores se sientan cómodos, es necesario que exista un buen clima laboral, que se reconozca el esfuerzo constante y su papel como pieza clave en el desarrollo de las organizaciones. Es por esta razón, que el elemento trascendental que todo ambiente de trabajo debe considerar es asegurar a su personal. Dicho esto, es de vital importancia para los colaboradores contar con un seguro de vida que incluya a sus familias, lo permite tener la tranquilidad de poseer una herramienta que protege al trabajador y su núcleo de posibles imprevistos.

## **Actividades motivacionales**

Una de las grandes inquietudes que tienen las organizaciones actualmente es encontrar temas de interés que sirvan de herramienta satisfacer al talento humano, cuando las energías disminuyen. Así pues, que al crear proyectos que motiven a los trabajadores de una empresa, se debe hablar de estrategias que contengan los objetivos claros, para que los individuos no se fastidien de la propuesta que se presenta, ya que el propósito que se busca es elevar el compromiso sobre aquello que está costando mantener un elevado ritmo de productividad. En tal sentido, desarrollar programas que contribuyan con la satisfacción de los copartícipes ayudará en la reputación y la identidad con la organización estrechando sus lazos con los valores establecidos dentro de su misión visión. En consecuencia, la realización de eventos para la celebración de fechas como día de las madres, padres y niños, fiestas temáticas para los cumpleaños del mes, participación en conferencias, charlas, actividades deportivas, son alguno de los métodos que se pueden implementar para lograr la felicidad de todo el personal.

## **Conclusiones**

Una vez, comprendida la influencia del salario emocional para la satisfacción laboral de los trabajadores en las organizaciones, y las ventajas que dicho plan representa, se puede determinar, que este estudio, dio respuesta a la interrogante presentada, plasmando, que la

lógica de la retribución económica (sueldo) en la actualidad, debe estar acompañada de un plan (salario emocional) que propicie la felicidad plena entre su talento humano, lo que se traduce en compromiso y mayor esquema de producción.

Como resultado de lo anterior, la puesta en marcha del salario emocional adecuado va a influir positivamente en las empresas, ya que se acopla en la programación estratégica para ser el factor clave de la motivación y fidelización del personal, un aspecto que contribuye con el crecimiento económico y emocional de toda la cadena de valor de la empresa, conduciéndola a una mayor estimulación de la creatividad cargada de energía, buen estado de ánimo, lo cual conllevará a gozar de buenos beneficios para la salud mental y física, dejando por sentado que la prioridad es la satisfacción efectiva de los empleados.

Dicho esto, es necesario señalar el caso de las empresas y organizaciones de los diversos sectores de Venezuela, quienes actualmente están rodeado de una crisis sin precedentes a las cuales no escapan, llámese económica, social, y política, los cuales los obliga a mirar hacia el futuro, para perdurar y mantenerse de pies. Para ellos, es de carácter transcendental la renovación constante de sus políticas internas, para contar con la mano capacitada de hombres y mujeres de este país, lo que permitirá tener mayores herramientas para adecuarse a los nuevos tiempos, y sobrevivir ante ellas, propiciando ambientes de felicidad para sus actores evitando fuga de talento, y a su vez, promoviendo la producción nacional para el alcance los objetivos trazados por cada organización.

En resumen, el Salario Emocional es un instrumento que se cristaliza como la alternativa viable de la satisfacción del talento humano, el cual permite a los líderes gerenciales establecer estrategias mediante una comunicación óptima con sus colaboradores, creando la posibilidad de conocer sus necesidades para construir en conjunto el futuro anhelado de ellos y la empresa.

### **Futuras líneas de investigación**

En el actual contexto organizacional, una de las preocupaciones más significativas está concentrada en la masificación de las ventajas competitivas. En tal sentido, el estudio planteado en este artículo, abre un abanico de opciones que pueden aprovecharse para dar apertura



a futuras líneas de investigación y contribuir con la ampliación del conocimiento, a su vez, crear nexos profundos entre colaboradores y empresas, mediante entornos laborales óptimos y preparados para afrontar la llegada de los nuevos desafíos.

En consecuencia, se hace necesario plantear para posteriores investigaciones el análisis de otras variables vinculadas al salario emocional tales como el clima organizacional, el liderazgo, el compromiso laboral, la motivación y el trabajo en equipo, con la intención de ampliar el alcance de esta estrategia, potenciar la gestión gerencial y ampliar la búsqueda de resultados satisfactorios dentro de las organizaciones.

Por último, es relevante considerar para futuras investigaciones la implementación de las nuevas tecnologías en el desarrollo de métodos de sondeo, llámese encuestas, cuestionarios, entrevistas, entre otros; que permitan incorporar un mayor número de participantes mediante mecanismos ágiles y rápidos, ya que en mucho de los casos la participación de los trabajadores provenientes de diversos sectores de Venezuela es limitada. Esto quiere decir, que por razones culturales e ideológicas existe un grado significativo de apatía para participar en este tipo de estudios, a las cuales se suma la desconfianza y susceptibilidad que son originadas por el contexto político y social que en la actualidad atraviesa la sociedad venezolana.

## Referencias Bibliográfica

- Betterfly (2022) Reporte Bienestar 2022. <https://recursos.betterfly.com/es/gracias-reporte-bienestar-laboral?submissionGuid=fb2e8c00-b931-49f4-8392-fd4b9c37fed8>
- Buqueras, I., y Cagigas, J. (2017). Dejemos de perder el tiempo: Los beneficios de optimizar los horarios. Lid Editorial.
- Burgos, P., Molestina, S., & Castro, M. (2017). Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro.
- Calderón, G., Naranjo, C., y Álvarez, M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Revista Cuadernos de Administración, 23(41), 13-46. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf>

- Carrasco, L. (2019) Qué es el salario emocional y porqué es clave. HRTRENDS by infoempleo. : <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/salario-emocional-clave-para-fidelizar-talento/>
- Casos, A. (2003). Sistemas de Incentivos a la producción. Madrid: Cofemental.
- Creswell, J., y Clark, V. (2017) Designing and conducting mixed methods research. 3a. ed. Thousand Oaks, CA (US).
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., y Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. Revista Venezolana De Gerencia, 26 (Número Especial 5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26. e5.42>
- Domínguez, L., Sánchez, J., & Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. Investigación y ciencia, 18(50), 24-32. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67415744005>
- Duran, S., y Parra, A. (2016). Condiciones laborales y calidad de vida en el trabajo: Un desafío para la gestión de talento humano en Venezuela. En R. Prieto y R. De La Hoz (Eds.), Estrategias innovadoras: Afrontando los retos de la economía global (pp. 437-459). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y Universidad Autónoma de Tlaxcala
- ESAN, & EAE. (2018). Primer barómetro DCH: La gestión del talento en el Perú. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/esan-y-eae-presentaron-el-i-barometro-dch-la-gestion-del-talento-en-peru-2018>
- Elemplo (17 de diciembre de 2021). 40% de las personas que trabajan en tecnología sufren de un nivel crónico de estrés <https://onx.la/e544c>
- Gil Monte, R. (2001). El Síndrome de Quemarse por el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. Revista Psicología Científica.com <https://n9.cl/3bppk>
- Gonzalo, L., Lledó, A., Arráez, G., Lorenzo, A., González, C., Gómez, M., Hernández, M., San-Martín, R., Urrea, M., y Vicent, M. (2017). Innovaciones en evaluación: Google Forms

como herramienta de evaluación y retroalimentación de los aprendizajes del alumnado. Memorias del Programa de Redes-I3CE de calidad, innovación e investigación en docencia universitaria. Convocatoria 2016-17. Universidad de Alicante.

Gutiérrez, A., Celis, L., Moreno, S., Farías, F., y Suárez, J. (2006). Síndrome de burnout. [Archivo PDF]. <https://www.medigraphic.com/pdfs/arcneu/ane-2006/ane064m.pdf>

Gutiérrez, I. (2015) La deserción laboral y sus repercusiones. <https://blog.udlap.mx/blog/2015/01/ladesercionlaboralsusrepercusiones/>

Hannoun, G. (2011). Satisfacción Laboral. Trabajo de investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina: Mendoza.

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6a edición. Mc. Graw Hill Education. México.

Hegney, D., Plank, A., y Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271–281.

infojobs (2022) 10 empresas que dan salario emocional a sus trabajadores. <https://orientacion-laboral.infojobs.net/ejemplos-de-empresas-con-salario-emocional>

Martínez, A., Asmat. N., Alberca, N., y Medina, J. (2018) Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, pp. 740-760, 2018 Universidad del Zulia <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

Martínez, V. (2010). Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas. [Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional de México, D.F.]. [https://www.academia.edu/34835472/INSTITUTO\\_POLIT%C3%89CNICO\\_NACIONAL](https://www.academia.edu/34835472/INSTITUTO_POLIT%C3%89CNICO_NACIONAL)

Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia & Trabajo*, 11(32), 37-43.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su

- intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Muñoz, A. (2011). Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME. <http://www.arearh.com/empleo/politica-retributiva-flexible.html>
- Nieto, E. (2017). Análisis de la satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores del Instituto Tecnológico Superior Central Técnico, en el año 2017. [Tesis de grado pontificia universidad católica del ecuador facultad de psicología]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14304>
- Online Encuesta (2023) <https://www.onlineencuesta.com/results/dqwqczv-vjix33w>
- Olaya, D., Mercado, P., y Cepeda, V. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 7(1), 59-78.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2007). Tiempo de trabajo decente. El equilibrio entre las necesidades del trabajador con las exigencias de los negocios. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (2021) Barómetro de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano <https://www.orgdch.org/itm/dch-research/barometro-dch-sobre-gestion-del-talento/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2022) <https://www.grupo2000.es/la-oms-reconoce-el-sindrome-de-burnout-como-enfermedad-profesional/>
- Puerto, D. (2010) La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista de la Escuela de negocios de la Universidad del Norte*. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>
- Puyal, G. (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.
- Ramírez, I., Santamaria, M., Cano, D., Polo, N., & Molina Molina, C. (2022). Aproximaciones a la

Gestión de competencias del talento humano: una revisión teórica. Opción, 37(96), 244-259. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7470704>

Lima, S. (2023) “Cuatro acciones que deben implementar las empresas para evitar la renuncia silenciosa”. Revista de Gestión Digital. <https://revistagestion.ec/analisis-estrategia/cuatro-acciones-que-deben-implementar-las-empresas-para-evitar-la-renuncia>

Real Academia Española. (es). Rendimiento. En Diccionario de la Real Academia Española Recuperado el 10 de febrero del (2022). <http://dle.rae.es/?id=VwxnN6O>

Robbins, A. (2018). Despertando al gigante interior. [Archivo PDF]. <https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/despertandoAlGiganteInterior.pdf>

Sarmiento, S., García, M., Benítez, S., Penagos, B., González, G., Rojas, C., Wachter, C., Quiceno, G., Gutiérrez, E., Ramírez, G., Marín, R., Serna, R., Uribe, R., Valencia, R., Blandón, G., Pascuas, P., Gómez, C., Serna, M., Baena, N., y Agudelo, A., (2016). Gerencia y administración. Corporación Universitaria Americana.

Saborío, M. y Hidalgo, M. (2015) Síndrome de Burnout. Med. leg. Costa Rica [online]. 2015, vol.32, n.1, pp.119-124. ISSN 2215-5287.

Suárez, A. (2011). Salario emocional y el mejoramiento de la productividad. Universidad Militar Nueva Granada.

Vegas, A. (2011), Aspectos de gestión del talento humano. <https://www.gestiopolis.com/aspectos-gestion-talento-humano/>