



**Evolución del concepto de salario emocional en los países iberoamericanos.
Aplicaciones en empresas ecuatorianas**

**Evolution of the concept of emotional salary in iberoamerican countries.
Applications in ecuadorian companies**

Doris Morán Franco¹

dorisisabelmf@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5487-3841>

Olga Bravo Acosta²

obravo@uteg.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0558-3228>

Resumen

En el escenario empresarial actual, las organizaciones recurren al salario emocional (SE), un concepto relativamente reciente, como estrategia para atraer y fidelizar a los mejores colaboradores. Con el propósito de indagar la evolución de este concepto en los países iberoamericanos y conocer su aplicación en Ecuador, se realiza un estudio descriptivo documental a partir de cadenas de búsqueda específicas en las bases de datos Redalyc y Scielo, y el buscador Google Académico. Se destaca que cinco de los dieciséis estudios seleccionados sobre SE fueron desarrollados en empresas ecuatorianas, teniendo un nivel alto de conocimiento y aplicación en grandes empresas de la capital, pero no evidencian iguales resultados en las pymes, por lo cual puede considerarse una tendencia en desarrollo. En el sector público se muestra la necesidad de establecer salarios emocionales como política organizacional para la mejora del desempeño laboral. Se concluye que el SE puede ser definido como una estrategia laboral de retribuciones no económicas que considera aspectos intangibles, tales como, oportunidades de desarrollo profesional, balance de vida con la familia, bienestar fisiológico y psicológico, entorno laboral y cultura laboral de responsabilidad social, para mejorar su rendimiento y fidelización y, por ende, la productividad del conjunto de la empresa.

Palabras clave: salario emocional, bienestar laboral, incentivos no económicos, retribución no monetaria, crecimiento organizacional, salario no económico, incentivo salarial.

¹ Maestría en Gestión de Talento Humano, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Dra. en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

Abstract

In the current business scenario, organizations use the emotional salary (SE), a relatively recent concept, as a strategy to attract and retain the best collaborators. In order to investigate the evolution of this concept in Ibero-American countries and learn about its application in Ecuador, a descriptive documentary study is carried out based on specific search strings in the Redalyc and Scielo databases, and the Google Scholar search engine. It is highlighted that five of the 16 selected studies on SE were developed in Ecuadorian companies, having a high level of knowledge and application in large companies in the capital, but they do not show the same results in Pymes, for which it can be considered a developing trend. In the public sector, the need to establish emotional salaries as an organizational policy to improve job performance is shown. It is concluded that the SE can be defined as a labor strategy of non-economic remuneration that considers intangible aspects, such as opportunities for professional development, balance of life with the family, physiological and psychological well-being, work environment and work culture of social responsibility. to improve their performance and loyalty and, therefore, the productivity of the company as a whole.

Keywords: emotional salary, labor well-being, non-economic incentives, non-monetary compensation, organizational growth, non-economic salary, salary incentive.

Introducción

Los sistemas sociales son sistemas abiertos, es decir, mantienen interacción con los ambientes externos, por lo tanto, las organizaciones son sistemas abiertos (Chiavenato, 2017), donde los clientes internos o colaboradores de la empresa participan de los resultados de los procesos, buscando su fidelización y satisfacción como resultado (Cano Olivos et al., 2015). La significancia del trabajo no ha sido igual a lo largo de la historia de la humanidad, desde un castigo torturador hasta una oportunidad social para el desarrollo humano (Rubio-Ávila et al., 2020). En la actualidad, el entorno laboral ha sufrido cambios importantes, los empleados han dejado de ser simples colaboradores para ser parte clave del éxito de una empresa (Raza Caicedo et al., 2017). Bajo un escenario empresarial de economía modernizada las organizaciones se enfrentan a la demanda de aplicar estrategias administrativas que permitan atraer los mejores colaboradores y generar en los mismos, un sentimiento de compromiso, fidelidad, empatía y orgullo a través de la implementación del salario emocional (SE) (Carpio Pacheco, 2020).

El SE es un tema psicosocial relevante que nace en la búsqueda de una actividad laboral humanizada y equilibrada entre la familia y el trabajo, esta estrategia se basa en una retribución no económica para el trabajador, con el fin de satisfacer sus necesidades personales y familiares, permitiendo una vida laboral más saludable y significativa (Marsall, 2016). No obstante, se evidencia que existe poco conocimiento teórico y práctico, lo que sugiere mayor investigación para entender la correcta definición, importancia, factores involucrados y como puede influir en el comportamiento del trabajador (Burgos Poveda et al., 2017).

En el contexto iberoamericano (América latina y España) se reportan pocos estudios sobre el SE y los existentes son de alcance local (Raza Caicedo et al., 2017; Rubio-Ávila et al., 2020; Enríquez Yépez y López Paredes, 2020). En tal sentido, se enfatiza la necesidad de revisar el concepto a nivel internacional, para que las organizaciones apliquen las dimensiones y factores relacionados que contribuyen a la mejora continua (Espinoza y Toscano, 2020). En Venezuela, se realizó un estudio cualitativo que relaciona el SE con la satisfacción laboral concluyendo con una reflexión sobre la

insatisfacción laboral y el descrédito de su compensación que no garantiza bienestar (Andrade de Noguera, 2018). En España, los nuevos y futuros profesionales, cuando eligen una empresa, consideran más las variables relacionadas al SE que lo económico (Carpio Pacheco, 2020). En Perú se realizó un estudio cuantitativo correlacional y con matiz cualitativo (entrevista), analizaron el SE y los niveles de efectividad en la Municipalidad Distrital Veintiséis de octubre en Piura, encontrando que el SE influye significativamente en la eficiencia por lo que se recomienda como estrategia (Rodríguez Ortega de Peña, 2020).

Por otra parte, según Rubio-Ávila et al. (2020), algunos estudios realizados en Colombia, Chile, Perú y Ecuador muestran que se ha utilizado el concepto del SE como propuesta de incentivo, pero que es una tendencia aún no analizada a profundidad. Mientras tanto en México, desde el año 2019 entró en vigencia una normativa obligatoria para las empresas, que implica el diseño de una estrategia personalizada de salarios emocionales (Cázares Sánchez, 2020).

En Ecuador, un estudio sobre las prácticas de SE que permiten fidelizar al trabajador, en una empresa de salud del sector privado de la ciudad de Quito, encontró que, el SE y la fidelización del personal ha sido ampliamente analizado, sin embargo, no se lo aplica en otros contextos y actividades empresariales, decreciendo la visión del SE de los trabajadores en las decisiones gerenciales (Enríquez Yépez y López Paredes, 2020). En el Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Babahoyo, se confirmó la importancia de implementar esta herramienta, particularmente en el personal de enfermería del área de emergencia, quienes se desenvuelven en un ambiente conflictivo que afecta su desempeño (Muñoz Lara y Robles Salguero, 2019). Otro estudio realizado en la ciudad de Quito, en el sector de las grandes empresas, encontró que un 33% de éstas, desconoce el concepto de SE y, por tanto, no lo aplican como estrategia (Raza Caicedo et al., 2017).

En este contexto, el presente estudio plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo ha evolucionado el concepto del salario emocional en los países iberoamericanos y cómo ha sido su aplicación en las empresas ecuatorianas con el fin de fomentar el bienestar laboral? Como propósito general se pretende discutir la evolución de este concepto y, específicamente, estudiar sus antecedentes o inicios para

conocer su desarrollo, importancia y factores que intervienen, construir un concepto de SE con base en los beneficios que puede aportar al trabajador en el ámbito ecuatoriano e identificar las aplicaciones que ha tenido dicho concepto en las empresas ecuatorianas como herramienta de crecimiento organizacional.

Metodología

Para responder a los objetivos del estudio, se realiza una investigación descriptiva documental a partir de la búsqueda sistemática de literatura especializada. En este caso, se pretende acudir a los contextos y al análisis de textos de las bases de datos digitales, utilizando como método, el análisis de documentos y la exploración de situaciones (Hernández Sampieri et al., 2014). En la tabla 1 se muestran los criterios de inclusión aplicados que, garantizaron el proceso de búsqueda sistemática de la información.

Tabla 1: Criterios de inclusión de las fuentes

Criterios	Criterio de inclusión
Especificidad del tema	Salario emocional en los países iberoamericanos
Condición de la fuente	Artículos publicados en revistas científicas indexadas genéricas o especializadas.
Sitios de búsqueda	Redalyc, Scielo y Google Académico.
Tipo de producción	Empírico y documental
Formato de la fuente	Artículos en revistas arbitradas online y con texto completo. Tesis doctorales
Tipo de autor	Individual o institucional
Perímetro geográfico	Iberoamérica (países de América latina y España)
Temporalidad de la fuente	2016 a 2021
Idioma de la fuente	Español
Descriptores	Salario emocional, bienestar laboral, incentivos no económicos, retribución no monetaria, crecimiento organizacional, salario no económico, incentivo salarial

Fuente: elaboración propia

Para realizar la búsqueda de las publicaciones académicas válidas para esta investigación, se seleccionaron dos bases de datos: Redalyc y Scielo, por tener un alcance regional iberoamericano, ser de acceso abierto a texto completo y cumplir con los estándares internacionales de las publicaciones científicas (Medina Robles, 2018). También se utilizó el buscador de Google Académico (GA) por ser especializado y de

fácil uso para encontrar publicaciones de acceso abierto a texto completo (Aguillo, 2012; Delgado López-Cózar et al., 2012). Se establecieron las cadenas de búsqueda específicas basadas en los descriptores del estudio y que se describen a continuación:

Para GA: allintitle: "salario emocional" OR "bienestar laboral" OR "incentivos no económicos" OR "retribución emocional" OR "crecimiento organizacional" OR "incentivo salarial" -site:edu.pe -site:edu.co -site:edu.ec -site:edu -allintext: titulacion de. Se filtró por documentos publicados en los años 2016 al 2021 en idioma español.

Para Scielo: ti: "salario emocional" OR "bienestar laboral" OR "incentivos no económicos" OR "retribución no monetaria" OR "crecimiento organizacional" OR "salario no económico" OR "incentivo salarial". Se filtró por artículos científicos publicados en los años 2016 al 2021 en idioma español.

Para Redalyc: allintitle: "salario emocional" OR "bienestar laboral" OR "incentivo* no económico*" OR "retribución emocional" OR "crecimiento organizacional" OR "incentivo salarial" site: redalyc.org. Se filtró por artículos científicos publicados en los años 2016 al 2021 en idioma español. En este caso específico, se utilizó el potencial de GA para filtrar la búsqueda en Redalyc. Los resultados de la búsqueda se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados de la búsqueda

Sitios de búsqueda	Documentos encontrados	Documentos seleccionados	Países de origen
Redalyc	3	0	México, Venezuela España.
Scielo	4	0	Brasil, Perú, Argentina, España, Colombia.
Google Scholar (GA)	48	16	México, Ecuador, Perú, Venezuela, Colombia, Uruguay, España
TOTAL (55-3 repetidos)	52	16	

Fuente: elaboración propia

Los documentos encontrados debían mostrar los descriptores en el título del documento y ajustarse a los criterios de inclusión, por lo cual luego de su verificación y de eliminar 3 referencias duplicadas en GA fueron incluidos 52 estudios. Después se

revisó que los documentos presentaran en su contenido el concepto o definición de SE, quedando 16 fuentes seleccionadas para este estudio. Para estructurar la información se agruparon los documentos por semejanzas y convergencias, utilizando una hoja de cálculo electrónica de Microsoft Excel. El análisis e interpretación contextual facilitó la descripción de la evolución de la variable SE, sus significados y aplicación en el ámbito de la empresa ecuatoriana.

Resultados y discusión

▪ Evolución del concepto de salario emocional

Al inicio del siglo XX, se consideraba que, para motivar al empleado a cumplir con eficiencia sus actividades labores, era a través del incentivo con valores monetarios, el sueldo o remuneración, es decir, más dinero mayor motivación, la idea de ese tiempo fue que, el dinero era el factor primordial en el desempeño laboral (Vaca, 2017; Andrade de Noguera, 2018). No obstante, surgen nuevos planteamientos en cuanto a la motivación y satisfacción laboral que motiva al trabajador a producir más, sintiéndose satisfecho emocionalmente (Vaca, 2017). A partir del siglo XXI las organizaciones empezaron a sentir que el sueldo económico no era suficiente para compensar el trabajo y esfuerzo de los empleados, este pensamiento impulsó a analizar que para lograr fidelización y compromiso era necesaria una estrategia que permitiera mejorar las condiciones de trabajo (Rodríguez Fernández et al., 2017; Marsall, 2016). La primera definición generalizada de SE desde la perspectiva de la gestión administrativa fue en el año 2003, donde invita a tener presente que para motivar a un colaborador se necesita más que valores monetarios (Huete, 2003).

El concepto de SE tiene un recorrido amplio bajo diferentes apreciaciones, en sus inicios era enfocado como retribución, compensación e incentivos no monetarios. Desde el enfoque gerencial es un sistema de compensaciones recibidas por el trabajador para satisfacer sus necesidades personales y familiares (González, 2017), que permite un entorno laboral saludable (Espinoza y Toscano, 2020), siendo un tema de mucho interés para trabajadores y empresarios (Enríquez Yépez y López Paredes, 2020). De acuerdo con González (2017) “su naturaleza versa en que el carácter de lo

que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio” (p.80).

En otros estudios entra en escena el SE como estrategia considerándolo un factor clave para el crecimiento organizacional, enfatizando que no solo son retribuciones sino, aspectos emocionales que cubran las necesidades más intrínsecas de las personas (Raza Caicedo et al., 2017). Por ejemplo, horarios flexibles, teletrabajo, cupones de tiempo libre, seguro de salud para los padres, guardería para hijos, orientación financiera, escuela de padres, etc., (Carpio Pacheco, 2020). En Uruguay, tiene relación directa con la felicidad laboral siendo un valor agregado para generar compromiso y, para fines de implementación, evalúan las necesidades que desean cubrir desde el punto de vista del colaborador (González, 2017). En Venezuela, el trabajo de Andrade de Noguera (2018) define el SE como un indicador que acompaña a todo el conjunto de expectativas de los trabajadores y que se expresa en términos de satisfacción, obligando a la búsqueda de factores que van más allá del pago monetario, pues se trata de aspectos intangibles. En México, varios artículos mencionan que el SE es considerado la mejor estrategia para fortalecer la satisfacción, motivación y productividad laboral del empleado, representando una nueva tendencia enfocada en un balance entre su vida personal y laboral (Espinoza y Toscano Juan, 2020).

En tal sentido, están los factores del SE para generar motivación, satisfacción y compromiso en los colaboradores, entre los cuales se encuentran: a) oportunidades de desarrollo (capacitación, gestión del talento, coaching, mentoring y plan de carrera); b) balance de vida (esquemas flexibles de trabajo, beneficios para la salud corporal, integración de la familia, esparcimiento y recreación); c) bienestar psicológico (reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad); d) entorno laboral (compañerismo, sentido de familia y equipo; e) cultura laboral que atiende la responsabilidad social (Rodríguez Ortega de Peña, 2020).

En la tabla 3 se presenta la línea de tiempo del concepto de SE, destacando 16 definiciones que permiten identificarlo como factor de crecimiento organizacional.

Tabla 3. Línea de tiempo del concepto salario emocional

Autor	Definición	Revista/país	Año
(González, 2017)	“El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares” (p.80).	Revista IEEM/Uruguay	2017
(Rodríguez Fernández et al., 2017)	“El salario emocional, mecanismo diseñado... para atraer y retener el talento...por medio de intangibles que llenan de esperanza y las expectativas de las personas, aunque nunca de forma de retribución económica” (p. 64).	Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado/ España	2017
(Burgos Poveda et al., 2017)	Toda retribución no económica que un trabajador pueda obtener de una compañía o empresa, con el objetivo de mejorar el mejor ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.	V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones/Ecuador	2017
(Raza Caicedo et al., 2017)	Retribuciones no monetarias para fomentar un ambiente positivo e incentivar el sentido de pertenencia hacia la organización, mejorar la productividad y satisfacer necesidades tanto laborales, personales o familiares, obteniendo como resultado una clara mejora en su calidad de vida y el clima laboral dentro de la organización.	Comercio & Negocio/Ecuador	2017
(Pérez del Prado, 2018)	Una herramienta de gestión de los recursos humanos que pretende, a través de la motivación y el incentivo a los trabajadores, mejorar su rendimiento, resultados y productividad y, por ende, del conjunto de la empresa.	Revista de información laboral/España	2018
(Andrade de Noguera, 2018)	Se expresa en términos de satisfacción y búsqueda de ciertos gozos más allá del pago monetario establecido en un contrato de trabajo.	Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal/Venezuela	2018
(Izurieta Sosa et al. 2018)	“El salario emocional tiene un vínculo directo con la satisfacción del empleado” (p. 7).	Observatorio de la Economía Latinoamericana/Ecuador	2018
(Quintero Arango y Betancur Arias, 2018)	El salario emocional, considerado ese salario intangible, se convierte en la manera coherente de complementar la motivación del colaborador, al definir una política que permita identificar a los empleados que por su desempeño y resultados recibirán reconocimientos por su contribución a la construcción de una empresa que valore su rol dentro de la organización.	Espacios / Colombia	2018
(Petit, 2019)	“Cuando la empresa busca invertir recursos en proporcionar a sus empleados parte de la remuneración en beneficios no económicos se puede afirmar que está brindando un salario emocional” (p. 6).	Consensus/Colombia	2019

(Muñoz y Robles, 2019)	Es una dimensión de la gestión de calidad, por lo que existe la posibilidad de mejorarla.	Revista Mapa /Ecuador	2019
(Torres-Flórez, 2019).	“El salario emocional, como la forma de acciones que involucran el buen sentimiento de las personas hacia la empresa pero que no requieren recursos económicos...no solo el dinero puede generar valor en el colaborador” (p.7).	Revista GEON/ Colombia	2019
(Rubio-Avila et al., 2020)	Representa los elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas en el trabajo.	Retos de la Ciencia/ México	2020
(Carpio Pacheco, 2020)	“El salario emocional tiene que ver con la calidad de vida más que con el balance de la cuenta bancaria” (p. 50).	Universidad de Valladolid/España	2020
(Rodríguez Ortega de Peña, 2020)	“El salario emocional es un elemento significativo en la salud y bienestar de los trabajadores y en el funcionamiento de la empresa” (p. 142).	Revista Universidad y Sociedad / Perú	2020
(Echeverri et al., 2020)	“Una de varias estrategias posibles, y probadas, para lograr en los colaboradores mejores condiciones de rendimiento y fidelización” (p. 374).	Espacios /Colombia	2020
(Salvador-Moreno et al., 2021)	“Salario emocional como los factores y satisfactores que logran bienestar emocional en el trabajador y permiten su desarrollo profesional y familiar” (p. 44).	RETOS/Ecuador	2021

Fuente: elaboración propia

Con base en la revisión efectuada, se propone una definición integral para la evaluación y juicio crítico de la comunidad académica. El salario emocional es una estrategia laboral de retribuciones no económicas que considera aspectos intangibles, tales como, oportunidades de desarrollo profesional, balance de vida con la familia, bienestar fisiológico y psicológico, entorno laboral y cultura laboral de responsabilidad social, para mejorar su rendimiento y fidelización y, por ende, la productividad del conjunto de la empresa.

Aplicaciones del salario emocional en la empresa ecuatoriana

En cuanto a la aplicación del SE en el sistema empresarial ecuatoriano, se destaca que cinco de los 16 estudios seleccionados fueron desarrollados en empresas del país, siendo su conocimiento y aplicación alta en empresas grandes de la capital, por lo cual puede considerarse una tendencia en desarrollo. Sin embargo, la revisión efectuada no permitió evidenciar su aplicación en pequeñas y medianas empresas.

En tal sentido, un estudio cuantitativo aplicado a 207 trabajadores, muestra que la percepción de las compensaciones no monetarias o salario emocional del personal es alta, en el contexto del COVID-19 (Salvador-Moreno et al., 2021). En una compañía de servicios de ingeniería, se demostró que el SE influye en la decisión de permanencia en una organización (Izurieta Sosa et al. 2018). Otro estudio aplicado a 410 empresas grandes de la ciudad de Quito encontró que el 67% de las organizaciones conocen y aplican el SE como estrategia (Raza Caicedo et al., 2017).

En una empresa líder en el servicio de salud privada en Quito se encontró que varios factores del SE y de la fidelización del personal están muy relacionados (Enríquez Yépez y López Paredes, 2020). También existen estudios aplicados al sector público que mostraron la necesidad de establecer salarios emocionales a los trabajadores como política organizacional para la mejora del desempeño laboral (Vaca, 2017; Muñoz Lara y Robles Salguero, 2019). Otro estudio plasmado en una tesis de posgrado desarrollada en una empresa de la ciudad de Quevedo evidencia que al establecer el SE existe mayor desempeño y realización del personal por lo cual es propuesto para mejorar el clima organizacional (Ortiz Cruz, 2021).

Cabe mencionar que, en la actualidad, Ecuador tiene 286.401 empleados del sector público acogidos al teletrabajo, mientras que el sector privado suma 150.083 empleados en esta modalidad (Ministerio del Trabajo-Ecuador, 2020). A medida que la crisis humanitaria ha impactado en las actividades laborales de las empresas, se evidencia aún más la necesidad de implementar el pago emocional; pero, así como se han modificado las dinámicas laborales, también cambia la forma en que se debe aplicar. Según el ente oficial, en el caso del teletrabajo, además de convertirse en una herramienta para enfrentar la crisis sanitaria, ha permitido una conciliación con la vida familiar y el bienestar del colaborador con especial atención hacia las personas más vulnerables.

Conclusiones

Al estudiar el salario emocional desde su evolución teórica y la aplicación en los países iberoamericanos, se constata que, es una estrategia práctica que sigue creciendo, tomando fuerza entre las empresas y sus colaboradores, tanto que, México lo establece como normativa obligatoria para las empresas. Su definición ha evolucionado por las ventajas que conlleva evaluar las condiciones de trabajo, la salud emocional de los trabajadores, la generación de espacios organizacionales favorables y saludables, por lo tanto, es importante socializar su definición y beneficios. Al respecto, el SE puede ser definido como una estrategia laboral de retribuciones no económicas que considera aspectos intangibles, tales como, oportunidades de desarrollo profesional, balance de vida con la familia, bienestar fisiológico y psicológico, entorno laboral y cultura laboral de responsabilidad social, para mejorar su rendimiento y fidelización y, por ende, la productividad del conjunto de la empresa.

Los estudios realizados en empresas ecuatorianas públicas y privadas, muestran un nivel alto de conocimiento y aplicación en grandes empresas de la capital del país, pero no evidencian iguales resultados en las pymes, de lo cual puede inferirse desconocimiento y escasa aplicación del SE como estrategia en este sector; si bien el Ministerio del Trabajo afirma resultados positivos que sugieren su integración a las políticas laborales en el contexto del COVID-19. De allí que se recomienda realizar nuevos estudios en esta línea de trabajo en la post pandemia como también relacionarla con otras variables del contexto laboral.

Referencias bibliográficas

- Aguillo, I. F. (2012). Is Google Scholar useful for bibliometrics? A webometric analysis. *Scientometrics*, 91(2), 343-351. <https://doi.org/10.1007/s11192-011-0582-8>
- Andrade de Noguera, S. M. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 9, 12-31. <https://revistas.proeditio.com/ehquidad/article/view/2276/2346>

- Burgos Poveda, G., Molestina Suraty, M., y Mackay Castro, R. (2017). Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. In eumed.net (Ed.), *V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones* (p. 14). eumed.net.
- Cano Olivos, P., Orue Carrasco, F., Martínez Flores, J. L., Mayett Moreno, Y., y López Nava, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, 60(1), 181-203. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422015000100008&lng=es&tlng=es.
- Carpio Pacheco, D. (2020). *Análisis de la aplicación de técnicas de coaching, motivación y medios sociales como instrumentos de salario emocional en la cadena de valor agraria* [Universidad de Valladolid]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=296176>
- Cázares Sánchez, C. (2020). La inclusión del salario emocional en México Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo psicosocial en el trabajo- Identificación, análisis y prevención. *Cambios Y Permanencias*, 11(1), 602–624. Recuperado a partir de <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistacyp/article/view/11075>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9th ed.). McGraw-Hill Publishing Co. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Delgado López-Cózar, E., Robinson-García, N., y Torres Salinas, D. (2012). Manipular Google Scholar Citations y Google Scholar Metrics: Simple, sencillo y tentador. *EC3 Working Papers* 6: 29 de mayo de 2012. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/20469/scholar.pdf;jsessionid=A12F43E513736AAC0584ABD1AFB7BD72?sequence=1>

- Echeverri, Y., Mesa, J. C., y Betancur, J. (2020). Salario emocional y patrones de aprendizaje organizacional The organization of knowledge in the company and the contribution of learning patterns in the configuration of humanized management. *Espacios*, 41(29), 371–385.
<http://ww.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p27.pdf>
- Enríquez Yépez, S., y López Paredes, H. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de Quito. *Aglala*, 11(2), 39–51.
<http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1694>
- Espinoza, A., y Toscano, J. (2020). Salario Emocional: Una Solución Alternativa para el Desempeño Laboral. *Revista NovaRua*, 72-87.
<https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM*, 80-81. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Huete, L.M. (2003). Servicios y beneficios. *Deusto*.
- Izurieta Sosa, M. F., Viñán Villagrán, J.A., Pino Burgos, S., Tapia Garofalo, X. A., y Allauca Pancho, F. R. (2018): “La importancia del salario emocional en una organización como herramienta de retención del talento humano.”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio 2018).
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/importancia-salario-emocional.html>
- Marsall, A. (2016). La relación salarios-productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y Sociedad*, (26),5-22.
<https://www.redalyc.org/pdf/3873/387343599001.pdf>

- Medina Robles, V. (2018). Escribir para ser citados o para ser leídos: hacia la dinámica del acceso abierto. *Orinoquia*, 22(1), 2. <https://doi.org/10.22579/20112629.473>
- Ministerio del Trabajo-Ecuador. (2020, Diciembre). *Teletrabajo, alternativa laboral responsable y segura*. trabajo.gob.ec. <https://www.trabajo.gob.ec/teletrabajo-alternativa-laboral-responsable-y-segura/>
- Muñoz Lara, M. E., y Robles Salguero, R. E. (2019). Salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería: Caso del Área de Emergencia de un Hospital Público de la Provincia de los Ríos. *Revista Mapa*, 3(16). <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/159>
- Ortiz Cruz, M. E. (2021). *Salario emocional para mejorar el clima organizacional de la empresa PYDACO CIA. LTDA. Ecuador– 2020* [Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57770/Ortiz_CME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez del Prado, D. (2018). ¿Qué es el salario emocional?: hacia nuevas fórmulas de acción social empresarial. *Revista de información laboral*, 1, 235–254. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6363523>
- Petit, H. (2019). Empresas comprometidas con el salario emocional de sus colaboradores en el sector minero de Colombia. *Consensus*, 3(1), 3–23. <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/29/38>
- Quintero Arango, L. F., y Betancur Arias, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva Salary model for the loyalty of employees in the search for a competitive organization. *Espacios*, 6. <http://ww.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Raza Caicedo, A. F., Vallejo Ayala, J. L., y Fonseca Bautista, S. R. (2017). Conocimiento, aplicación y estrategias del salario emocional en el sector de la gran empresa del Distrito Metropolitano de Quito. *Comercio & Negocio*, 7, 11. <https://190.15.129.73/index.php/comercionegocio/article/view/448/476>

- Rodríguez Fernández, M. A., Rego-Agraso, L., y Masemann, M. (2017). La Formación Profesional ante los derechos humanos: cualificaciones asociadas a la Educación Social en España y Alemania. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 31(2),61-74. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27452662005>
- Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149. Epub 02 de febrero de 2020. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-141.pdf>
- 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>
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., y Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(2), 4-9. <https://doi.org/10.22579/23463910.181>
- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235>