

*Tipo de artículo: revisión*

## Bienestar laboral: una revisión sistemática del salario emocional y su influencia en la satisfacción del colaborador

*Wellbeing at work: a systematic review of emotional salary and its influence on employee satisfaction*

*Bem-estar no trabalho: uma revisão sistemática do salário emocional e sua influência na satisfação dos funcionários*

Por: Grace Katherine Gallo Bernal<sup>1</sup>  
& Dagoberto Torres Flórez<sup>2</sup>

**Revista En Contexto**  
Tecnológico de  
Antioquia, Colombia  
ISSN: 2346-3279  
E-ISSN: 2711-0044  
Periodicidad: Semestral  
Julio - Diciembre 2025  
encontexto@tdea.edu.co



Doi:  
10.53995/23463279.1837  
Recibido: 12/12/2024  
Aprobado: 30/03/2025

### Cómo citar

Gallo Bernal, G. K., y Torres-Flórez, D. (2025). Bienestar laboral: una revisión sistemática del salario emocional y su influencia en la satisfacción del colaborador. *En Contexto*, 13(24), 285-308. <https://doi.org/10.53995/23463279.1837>



**Resumen:** El salario emocional es un elemento clave dentro de las organizaciones que influye en el bienestar de los colaboradores, contribuyendo a la satisfacción de necesidades emocionales, personales y laborales. Se presenta en este documento la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral

<sup>1</sup> Psicóloga, Especialista en Gerencia Sostenible del Talento Humano. Docente investigadora de la Universidad El Bosque. Contacto: ggalllob@unbosque.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-2051-5289>

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Administrativas, Docente investigador de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP. Contacto: dagoberto.torres@esap.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7925-3005>

mediante una revisión de la literatura disponible en bases de datos académicas, a partir de categorías inductivas que demuestran la relación entre las variables y los principales aportes teóricos y empíricos de cada estudio. Además, de identificar que son pocos los instrumentos que miden de manera efectiva el impacto del salario emocional, se evidencia una clara convergencia sobre la conclusión que el salario emocional influye significativamente en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional, en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; haciendo énfasis en la importancia de implementar políticas que respondan a las necesidades, integrando el salario emocional como un componente diferenciador.

**Palabras clave:** Salario emocional; Satisfacción laboral; Motivación; Desarrollo del colaborador; Felicidad en el trabajo.

**Abstract:** Emotional salary is a key element within organizations that influences the wellbeing of employees, contributing to the satisfaction of emotional, personal and work needs. This document presents the relationship between *emotional salary* and *job satisfaction* through a review of the literature available in academic databases, based on inductive categories that demonstrate the relationship between the variables and the main theoretical and empirical contributions of each study. In addition to identifying that there are few instruments that effectively measure the impact of *emotional salary*, there is clear convergence on the conclusion that *emotional salary* not only significantly influences *job satisfaction*, but also organizational commitment, productivity and the fulfillment of organizational objectives, emphasizing the importance of implementing policies that respond to needs, integrating *emotional salary* as a differentiating component.

**Keywords:** Emotional salary; Job satisfaction; Motivation; Employee development; Happiness at work.

**Resumo:** O salário emocional é um elemento chave nas organizações que influencia o bem-estar dos colaboradores, contribuindo para a satisfação das necessidades emocionais, pessoais e de trabalho. Este documento apresenta a relação entre salário emocional e satisfação no trabalho por meio de uma revisão de literatura disponível em bases de dados acadêmicas, com base em categorias indutivas que demonstram a relação entre as variáveis e as principais contribuições teóricas e empíricas de cada estudo. Além de identificar que existem poucos instrumentos que medem efetivamente o impacto do salário emocional, é evidente uma clara convergência na conclusão de que o salário emocional não só influencia significativamente a satisfação no trabalho, mas também o comprometimento organizacional, a produtividade e o cumprimento dos objetivos organizacionais, enfatizando a importância de implementar políticas que respondam às necessidades, integrando o salário emocional como componente diferenciadora.

**Palavras-chave:** Salário emocional; Bem-estar no trabalho; Satisfação no trabalho; Motivação; desenvolvimento dos funcionários; Felicidade no trabalho; Qualidade de vida.

**Códigos JEL:** J24, J32, J28.

## Introducción

En el contexto actual de las organizaciones, la satisfacción laboral de los empleados se ha convertido en un factor crucial para el éxito y la productividad de las empresas. A medida que las organizaciones evolucionan, buscan garantizar el compromiso y la permanencia de los colaboradores conociendo y definiendo cuáles son los principales factores motivacionales, así como las expectativas de los trabajadores respecto a su entorno de trabajo y las recompensas que reciben más allá del salario monetario (Rodríguez & Roque, 2022). Entre estas recompensas, el salario emocional se constituye en un elemento clave dentro de las organizaciones, que influye significativamente en el desempeño laboral, en el desarrollo personal y profesional, en la eficiencia y productividad y en la retención y fidelización de los empleados (Capristan, 2020).

El concepto de salario emocional se refiere al conjunto de recompensas no monetarias o beneficios intangibles que los empleados reciben en el ámbito laboral (Capera *et al.*, 2023), como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y personal, el apoyo emocional, el equilibrio entre la vida personal y profesional y un ambiente laboral positivo que permite incrementar su productividad, satisfacción, motivación, bienestar y desempeño. Esta perspectiva reconoce que las recompensas emocionales y psicológicas son un factor clave en el compromiso y fidelidad hacia la organización (Capera *et al.*, 2023). Algunos estudios señalan que los empleados valoran más el salario emocional que el salario económico, debido a que tiene un impacto más profundo en la motivación, compromiso, bienestar y satisfacción laboral (Espinoza & Toscano, 2020).

De acuerdo con Armas (2023), la satisfacción laboral se refiere al grado en el cual los empleados se sienten satisfechos con su trabajo en relación con diversos aspectos del entorno laboral. Esta satisfacción es un factor determinante que influye en la motivación, el rendimiento, la rotación del personal y el bienestar general de los empleados. Algunos estudios afirman que las organizaciones que implementan estrategias basadas en el salario emocional tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral, ya que los empleados sienten que su trabajo es reconocido y valorado. Esto indica que a medida que aumentan los beneficios no monetarios, aumenta el nivel de satisfacción de los empleados (Canel, 2024); a su vez, la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964) afirma que los empleados evalúan su satisfacción según la compensación emocional que reciben, pueden sentir el compromiso de corresponder con mayor dedicación y productividad. Esta reciprocidad permite fortalecer el vínculo entre los empleados y la organización,

generando una base de confianza y lealtad que es un factor determinante en la competitividad y éxito organizacional (citado en Alburqueque, 2024).

Múltiples investigaciones confirman que existe una relación significativa entre el salario emocional y la satisfacción laboral, posicionando esta perspectiva como elemento clave y decisivo en las organizaciones. Se evidencia que el salario emocional influye positivamente en el bienestar integral de los empleados, mejorando la calidad de vida en el trabajo e incidiendo sobre la satisfacción y productividad laboral. Autores como Rodríguez & Roque (2022), Alburqueque (2024) y Valderrama (2022), destacan cómo las principales dimensiones asociadas al salario emocional, el reconocimiento y desarrollo profesional, la retención del talento, la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y laboral, influyen en la percepción y compromiso de los empleados y son componentes esenciales en la gestión del talento humano.

De igual forma, las categorías relacionadas con la satisfacción laboral y que los empleados perciben como un factor significativo son las condiciones laborales, tanto físicas como psicológicas, el ambiente laboral, la motivación extrínseca e intrínseca, las cuales se configuran como fundamentales para el bienestar, la reducción de la rotación y la fidelización organizacional (Ávila, 2021; Granda & Burgos, 2023; Mayta & Paucar, 2022); a su vez, en las formas en como impactan positivamente en la gestión del cambio dentro de las organizaciones (Torres-Flórez *et al.*, 2024).

En este sentido, es importante destacar que se identifica un déficit de instrumentos estandarizados que midan de manera efectiva el salario emocional, lo que dificulta la comparación de los resultados entre diferentes estudios y contextos organizacionales (Junca *et al.*, 2024). Asimismo, la mayoría de los estudios han utilizado metodologías cualitativas, por lo que se considera importante la realización de investigaciones cuantitativas que resalten la influencia en la productividad, el desempeño y la cultura organizacional, específicamente en Latinoamérica (Rodríguez & Roque, 2022).

Por otra parte, las investigaciones resaltan que existen diferencias significativas en la percepción del salario emocional cuando entran en juego factores socio-demográficos, como la antigüedad, el género y el tipo de cargo, lo cual influye en la satisfacción laboral (Ávila, 2021; Rodríguez & Roque, 2022; Canel, 2024). También, se sugiere que la implementación de estas prácticas basadas en el salario emocional se debe adaptar a las necesidades de los empleados y las particularida-

des culturales y sectoriales de cada organización a fin de maximizar su efectividad (Peña, 2020; Del Carpio, 2022), hallazgos que confirman la importancia de priorizar el salario emocional como una estrategia clave en el éxito organizacional.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, esta revisión tiene como objetivo determinar la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral, identificando y analizando las principales categorías que integran el salario emocional y cómo influyen significativamente en la satisfacción laboral de los empleados, todo con base en la pregunta ¿cómo incide el salario emocional en la satisfacción laboral de los empleados?

A continuación, se describe, en primera instancia, la metodología, y el proceso de recolección, organización y sistematización de la información. Posteriormente, se presentan los resultados, incluyendo el proceso de selección de búsqueda y una síntesis de los estudios revisados a partir de categorías analíticas que demuestran las relaciones entre estos. Luego se presenta la discusión de los hallazgos, donde se analiza la información obtenida de las categorías emergentes de esta investigación y, finalmente, se exponen las conclusiones, las recomendaciones derivadas del estudio y las futuras líneas de investigación.

## **Metodología**

Para llevar a cabo la investigación se realizó una revisión de la literatura, donde se establecieron criterios de inclusión que garantizan la relevancia y calidad de los estudios seleccionados. Los estudios elegibles debían ser investigaciones empíricas y revisiones de literatura que analizaran la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral, publicados en español en los últimos cinco años (2019-2024) en el contexto latinoamericano. Por otro lado, los criterios de exclusión abarcaron artículos que no analizaran exclusivamente el salario emocional y su incidencia en la satisfacción laboral, estudios que se enfocaran solo en aspectos financieros o tangibles del salario, revisiones de literatura que no describieran claramente sus procedimientos o presentaran sesgos significativos, así como libros u otro tipo de publicaciones.

La búsqueda de información se realizó en las bases de datos académicas *Google Scholar* y *Scopus* y para identificar investigaciones relevantes se emplearon cadenas de términos de búsqueda. Las combinaciones de conceptos claves incluyeron para *Scopus* “*emotional salary*” AND “*job satisfaction*”, en el campo “*Article Title, Abstract, Keywords*” y para *Google Scholar*, se utilizaron los tér-

minos “salario emocional” Y “satisfacción laboral”. Se incluyeron operadores *booleanos* para mejorar la precisión de los resultados, esto se realizó en títulos, resúmenes y palabras claves en cada motor de búsqueda.

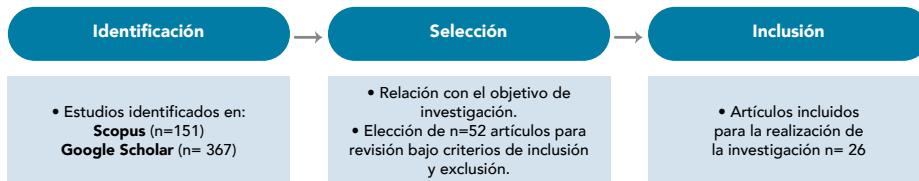
Para el proceso de organización y selección de estudios se elaboró una base de datos bibliográfica mediante el gestor de referencias *Mendeley*. En esta etapa se incluyó la recopilación de todos los estudios identificados a partir de la búsqueda realizada y la eliminación de documentos duplicados. Posteriormente, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión, realizando una lectura previa de los títulos y resúmenes para una evaluación inicial. Los estudios que cumplían con los criterios fueron seleccionados para una evaluación en su totalidad. La recolección de datos se realizó a través de una base estandarizada que permitió consolidar la información esencial de cada estudio; en esta se incluyó autor(es), año de publicación, título, tipo de estudio, metodología, muestra, resultados principales y conclusiones. La clasificación y organización de la información de los estudios se realizó a través de categorías inductivas que surgieron a partir del análisis.

Para garantizar la validez de los estudios seleccionados se evaluaron en general aspectos metodológicos; para el caso de las investigaciones cuantitativas se tuvo en cuenta la representatividad de la muestra, el control de las variables, la validez y la confiabilidad de las mediciones, y para investigaciones cualitativas se evaluó la profundidad en la recolección de datos, el rigor en la interpretación y la triangulación de fuentes. Finalmente, se llevó a cabo un análisis de contenido, que permitió identificar y clasificar temas comunes y patrones emergentes a partir de los datos extraídos.

## Resultados

A partir de la metodología de búsqueda antes descrita se identificaron un total de 518 estudios a través de las bases de datos *Scopus* (151) y Google Académico (367). Durante la etapa inicial, se aplicaron filtros bibliográficos para asegurar que los artículos hayan sido publicados entre 2019 y 2024, estuvieran en idioma español, fueran investigaciones desarrolladas en América Latina y que estuvieran en revistas científicas. Posteriormente, se realizó la eliminación de duplicados y la revisión del título y el resumen, lo que permitió reducir el número de estudios a 52. En la siguiente fase se llevó a cabo una lectura completa de los textos, aplicando los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos. Como resultado, se seleccionaron 26 publicaciones que cumplían con todos los criterios establecidos para esta revisión (ver Figura 1).

**Figura 1. Proceso de selección de búsqueda**



Fuente. Elaboración propia.

A partir de la revisión bibliográfica en la base de datos *Scopus* (*Elsevier*) se detectan 304 documentos publicados durante el período 1991 al 2024, con la palabra clave (*keyword*) “*emotional salary*” y “*Job Satisfaction*”; se identifican las principales tendencias de investigación que se encuentran asociadas hacia un enfoque más integral y consciente del salario emocional y su importancia en el entorno laboral. Actualmente, las organizaciones adoptan un enfoque más holístico hacia el bienestar de los empleados, que fomenta el equilibrio entre la vida personal y laboral promoviendo la salud mental y las prácticas de autocuidado.

Las tendencias claves que se identifican en el salario emocional son la flexibilidad laboral, como el trabajo remoto y los horarios flexibles, la inversión en el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo, la cultura organizacional inclusiva, el reconocimiento al rol que se desempeña, la sostenibilidad y responsabilidad social, la tecnología y las herramientas de gestión, plataformas de retroalimentación continua y programas de desarrollo personal (ver Figura 2).

Figura 2. Nube de palabras clave



Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al desarrollo profesional, la mayoría de los autores coincide en la importancia de este como un elemento clave en la percepción del salario emocional por parte de los empleados. Según Rodríguez & Roque (2022), los planes de capacitación, desarrollo y las oportunidades de promoción y ascenso son percibidas como elementos diferenciadores en la implementación efectiva del salario emocional, que no solo beneficia a los empleados sino también influye en la productividad y la satisfacción laboral. Esta afirmación coincide con lo expuesto por Flores & Bravo (2024), quienes argumentan que los empleados que perciben oportunidades de crecimiento profesional, como planes de carrera, capacitación, formación y promoción interna reportan mayores niveles de motivación, compromiso y lealtad con la organización. En ese sentido, de acuerdo con Ávila (2021), la falta de un plan de carrera y las escasas oportunidades de crecimiento interno afectan la productividad y satisfacción, especialmente, en empleados con mayor antigüedad, lo que concuerda con lo desarrollado por Mayta & Paucar (2022), quienes indican que la dimensión más valorada del salario emocional por los empleados es el desarrollo profesional y que esta influye significativamente en la motivación extrínseca y en la satisfacción laboral.

En el reconocimiento laboral, de acuerdo con Ávila (2021), el reconocimiento de logros grupales e individuales favorecen en la retención y atracción de talento y con ello la posibilidad de mantener altos los niveles de satisfacción, motivación y compromiso. Estos hallazgos coinciden con los resultados de Mayta & Paucar

(2022), quienes identifican al reconocimiento como un factor que refuerza la motivación, la dedicación, la productividad y la percepción positiva del entorno laboral, teniendo en cuenta que los reconocimientos pueden ser tangibles o intangibles y que las recompensas no económicas, como el reconocimiento público, son especialmente efectivas para motivar y retener el talento humano. Al respecto, Macedo & Tenazoa (2023) destacan que la falta de reconocimiento formal puede generar insatisfacción, especialmente, en organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas, mientras que las organizaciones con una cultura orientada a valorar los resultados y los logros y esfuerzos de los empleados presentan niveles más altos de compromiso organizacional y productividad.

Sobre el equilibrio entre la vida personal y laboral Rodríguez & Roque (2022) señalan que las políticas de conciliación, como horarios flexibles y opciones de teletrabajo, permiten a los empleados gestionar de manera efectiva las responsabilidades personales sin comprometer su desempeño laboral. Frente a esto De Mello Santos (2023) añade que el teletrabajo mejora las condiciones laborales de los empleados en un 80%, especialmente, en sectores como tecnología y educación; también, destaca que el 65% de los encuestados en su estudio percibieron que el teletrabajo aumenta las oportunidades de educación y formación, lo que indica una relación positiva entre el teletrabajo y la satisfacción laboral. Otros autores plantean la conexión directa entre el equilibrio vida - trabajo con el bienestar emocional, resaltando que los empleados que cuentan con estos beneficios tienen menores niveles de estrés y reportan mayor disposición para asumir retos organizacionales Anaya & Astuhuamán (2020), a su vez, la forma como reducen la resistencia y se apropián de las situaciones de cambio dentro de las organizaciones (Torres-Flórez *et al.*, 2024).

En este sentido, Flores & Bravo (2024) indican que las condiciones laborales es una de las dimensiones más valoradas por los empleados, lo que incluye el ambiente de trabajo, la limpieza e higiene, el entorno físico, el espacio del que disponen en el lugar del trabajo y la iluminación y ventilación, entre otros. Al respecto, Rodríguez *et al.* (2022) añaden que la percepción de la satisfacción laboral y el bienestar físico y social, la salud y la productividad de los empleados se impacta favorablemente cuando los colaboradores se sienten satisfechos con las condiciones físicas como la infraestructura, el ambiente físico de trabajo y las condiciones ergonómicas. Gutiérrez & Rivera (2023) mencionan que los recursos y herramientas necesarios para realizar sus labores, las horas de trabajo, la seguridad social y un ambiente físico y emocional adecuado influyen en la satisfacción, productividad y nivel de compromiso con la organización.

Finalmente, Olortiga (2023) y Pérez (2021) coinciden en la relevancia de las relaciones interpersonales, afirmando que un entorno laboral colaborativo y respetuoso fomenta un ambiente de trabajo positivo y cálido entre compañeros y superiores, lo que impacta significativamente en la satisfacción laboral, en la retención de talento y en la reducción de la rotación de personal.

Sobre la retención del talento, Alburqueque (2024) afirma que los empleados que se sienten valorados y perciben un salario emocional positivo tienen un 60% menos de probabilidad de abandonar su empleo en comparación con aquellos que no lo perciben; resalta que las estrategias de salario emocional contribuyen a un bienestar emocional que fomenta el compromiso y la satisfacción laboral. Flores & Bravo (2024) anotan que cuando una organización promueve un ambiente laboral positivo, brinda oportunidades de crecimiento, reconoce y destaca los logros, promueve un equilibrio entre la vida personal y laboral, evalúa el desempeño identificando fortalezas y oportunidades de mejora, los empleados desarrollan un sentido de pertenencia y compromiso con la organización, que a su vez hace que estén vinculados por mayor tiempo, reduciendo la tasa de rotación. Este hallazgo concuerda con el estudio de Mediommundo (2023), quien resalta que las organizaciones que implementan estrategias de salario emocional contribuyen a la retención del talento humano, ya que los colaboradores se sienten más satisfechos, comprometidos con su trabajo y perciben que su bienestar emocional es valorado, lo cual los hace más propensos a permanecer en las organizaciones. Por su parte, Granda & Burgos (2023) vinculan el compromiso organizacional con la retención del talento humano, afirmando que los empleados emocionalmente comprometidos están más dispuestos a cumplir con los objetivos y metas organizacionales y que una adecuada gestión mejora el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral. Finalmente, para Peña (2020), la retención del talento humano se encuentra estrechamente vinculada al salario emocional, ya que esta puede fomentar un sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados hacia la organización, lo que influye en la productividad y en la percepción que los empleados tienen de la empresa, fortaleciendo la imagen y reputación, tanto interna como externa de la organización.

Las políticas organizacionales, de acuerdo con Rodríguez & Roque (2022), representan un conjunto de estrategias, normas y prácticas que rigen las relaciones laborales dentro de la organización, influyendo positivamente en el bienestar de los empleados, la productividad, la satisfacción laboral y en la percepción que tienen frente al entorno laboral, así como el desarrollo y situaciones que requieren cambio dentro de ellas (Torres-Flórez *et al*, 2024). Según Macedo & Tenazoa

(2023), las organizaciones que priorizan políticas inclusivas y flexibles logran satisfacer mejor las necesidades de sus colaboradores, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso; por ejemplo, las políticas de reconocimiento y bienestar permiten que los empleados perciban una mayor justicia organizacional, reduciendo la insatisfacción y la rotación laboral. Esto coincide con lo descrito por De Mellos Santos (2023), quien anota que medidas como horarios flexibles, permisos extendidos y opciones de teletrabajo no solo incrementan la satisfacción laboral, sino que reducen significativamente los niveles de estrés y mejoran el desempeño organizacional. Otro aspecto importante que resalta Alburqueque (2024), es que las estrategias deben adaptarse a la cultura y al contexto de los empleados, considerando las particularidades de los equipos de trabajo, adoptando enfoques flexibles y adaptativos que respondan a las necesidades específicas de los colaboradores, asegurando así que las políticas sean inclusivas y accesibles. Sin embargo, se identifican desafíos en la implementación de estas políticas, de acuerdo con lo mencionado por Rodríguez *et al.* (2022), los cuales consisten en que las empresas enfrentan limitaciones presupuestarias y resistencias culturales que dificultan la adopción de políticas orientadas al salario emocional, lo que coincide con lo afirmado por Granda & Burgos (2023), quienes destacan que la falta de indicadores claros para medir el impacto de las políticas organizacionales limita su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

Los estudios analizados evidencian relaciones significativas entre la satisfacción laboral y factores como la antigüedad, el género y el tipo de cargo, aunque también hay diferencias importantes. De acuerdo con Ávila (2021), Rodríguez & Roque (2022), la satisfacción disminuye con el tiempo en la organización, especialmente, entre empleados con más de 10 años de antigüedad; esta disminución se asocia con una percepción de menor valoración de sus contribuciones, atribuida a la falta de oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento formal.

En cuanto a las diferencias de género, Ávila (2021) señala que las mujeres reportan mayores niveles de satisfacción laboral que los hombres, mientras que Arizaga & Hidalgo (2022) evidencian lo contrario, destacando una menor satisfacción en mujeres, debido a desafíos relacionados con el reconocimiento y la conciliación vida y trabajo. A su vez, Canel (2024) encuentra que existen diferencias relevantes entre empleados de puestos operativos y administrativos, resaltando que los primeros valoran más los aspectos emocionales y de bienestar que la remuneración económica.

A continuación, se presenta una tabla que consolida las principales categorías emergentes de la revisión bibliográfica. Esta síntesis integra las definiciones más robustas y completas, agrupando conceptos similares para simplificar el análisis y destacar los factores clave que influyen en el salario emocional y la satisfacción laboral, proporcionando una base sólida para el análisis y la discusión en este estudio (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Categorías clave del salario emocional y su impacto en la satisfacción laboral**

Categorías	Definición	Autores
<i>Salario emocional</i>		
Desarrollo profesional	Son las oportunidades que tienen los empleados para crecer, avanzar y mejorar sus habilidades dentro de la organización, como la capacitación, la formación continua, el acceso a cursos y la posibilidad de ascender.	Flores & Bravo (2024) Armas (2023) Mediomundo (2023) Granda & Burgos (2023) Macedo & Tenazoa (2023) Valderrama (2022) Arizaga & Hidalgo (2022) Del Carpio (2022) Llamoca & Terrones (2022) Ávila (2021) Peña (2020)
Equilibrio Vida-Trabajo	Es la capacidad de los empleados para gestionar de manera equilibrada sus responsabilidades laborales y personales. Incluye políticas como horarios flexibles, permisos, trabajo remoto, y la conciliación de la vida personal con las exigencias del trabajo.	Canel (2024) Armas (2023) Mediomundo (2023) Granda & Burgos (2023) Huamán (2023) Rodríguez & Roque (2022) Sáez (2022) Mayta & Paukar (2022) Arizaga & Hidalgo (2022) Olortiga (2023) Valderrama (2022) Anaya & Astuhuamán (2020)

Flexibilidad laboral	<p>Capacidad de los empleados para gestionar sus horarios laborales de forma flexible, lo que les permite equilibrar mejor su vida personal y profesional. La flexibilidad laboral es crucial para mejorar el salario emocional y la satisfacción general.</p>	<p>Canel (2024) Armas (2023) Mediomundo (2023) Rodríguez &amp; Roque (2022) Sáez (2022) Valderrama (2022) Pérez (2021) Anaya &amp; Astuhuamán (2020)</p>
Retención de talento	<p>Se centra en la capacidad de la organización para retener a sus empleados satisfechos y comprometidos. Un salario emocional adecuado puede reducir la rotación de personal y aumentar la lealtad a la organización, mejorando la productividad y el ambiente laboral.</p>	<p>Alburqueque (2024) Gutiérrez &amp; Rivera (2023) Armas (2023) Granda &amp; Burgos (2023) Huamán (2023) Real (2023) Rodríguez &amp; Roque (2022) Sáez (2022) Valderrama (2022) Pérez (2021)</p>
Bienestar emocional y psicológico	<p>Estado emocional y psicológico general de los empleados. Un entorno laboral que promueve el bienestar emocional y la salud mental puede reducir el estrés y mejorar la satisfacción laboral, siendo un componente clave del salario emocional.</p>	<p>Rodríguez &amp; Roque (2022) Del Carpio (2022) Granda &amp; Burgos (2023) Real (2023) Pérez (2021) Canel (2024) Mediomundo (2023) Anaya &amp; Astuhuamán (2020) Huamán (2023)</p>
Políticas organizacionales	<p>Estrategias, normas y procedimientos establecidos por la organización que afectan directamente la experiencia laboral de los empleados. Las políticas de reconocimiento, flexibilidad y desarrollo profesional, entre otras, influyen en la percepción del salario emocional.</p>	<p>Rodríguez, García, Orduz &amp; Bernal (2022) Valderrama (2022) Canel (2024) Peña (2020) Gutiérrez &amp; Rivera (2023)</p>

<i>Satisfacción laboral</i>	
Reconocimiento y recompensas	<p>Incluye el reconocimiento formal (premios, menciones) y el informal (gestos de agradecimiento, retroalimentación positiva), hacia los empleados por sus logros y esfuerzos. Este reconocimiento es crucial para la motivación, la satisfacción y el salario emocional de los trabajadores.</p> <p>Rodríguez &amp; Roque (2022)            Sáez (2022)            Mayta &amp; Paucar (2022)            Valderrama (2022)            Macedo &amp; Tenazoa (2023)            Canel (2024)            Armas (2023)            Mediommundo (2023)            Anaya &amp; Astuhuamán (2020)            Peña (2020)            Gutiérrez &amp; Rivera (2023)</p>
Condiciones laborales	<p>Condiciones físicas, psicológicas y organizacionales del entorno de trabajo, incluyendo factores como la infraestructura, el ambiente de trabajo, la seguridad, el clima organizacional, las relaciones interpersonales y la carga laboral. Son determinantes para la satisfacción y el bienestar de los empleados.</p> <p>Armas (2023)            Granda &amp; Burgos (2023)            Huamán (2023)            Gutiérrez &amp; Rivera (2023)            Real (2023)            Mayta &amp; Paucar (2022)            Valderrama (2022)            Sáez (2022)            Rodríguez, García, Orduz &amp; Bernal (2022)            Pérez (2021)</p>
Motivación	<p>Factores que impulsan a los empleados a realizar sus tareas de manera efectiva. Incluye motivaciones intrínsecas (satisfacción personal) y extrínsecas (recompensas, reconocimiento), y tiene un impacto directo en el salario emocional y en la satisfacción laboral.</p> <p>Flores &amp; Bravo (2024)            Granda &amp; Burgos (2023)            Huamán (2023)            Rodríguez, García, Orduz &amp; Bernal (2022)            Sáez (2022)            Peña (2020)            Real (2023)            Ávila (2021)</p>

---

Desempeño y productividad	Un mayor nivel de satisfacción derivado de factores como el reconocimiento, el bienestar emocional y las condiciones laborales puede traducirse en una mayor productividad y desempeño de los empleados.	Alburqueque (2024) Granda & Burgos (2023) Huamán (2023) Mediomundo (2023) Sáez (2022) Peña (2020) Montoya (2020)
---------------------------	--	--

---

**Fuente.** Elaboración propia.

## Discusión

El análisis de los estudios revisados comprueba la importancia del salario emocional como un elemento clave en la satisfacción laboral, destacando varios puntos en común en las investigaciones y su impacto positivo en diferentes dimensiones organizacionales. Los hallazgos coinciden en afirmar que a medida que aumenta el salario emocional, incrementa la satisfacción laboral de los empleados, es decir, que el salario emocional está positivamente correlacionado con cada una de las dimensiones de la satisfacción laboral, lo que influye significativamente en la productividad, el compromiso organizacional, el ambiente laboral, la retención y rotación del talento y la motivación laboral. De acuerdo con Granda & Burgos (2023) y Macedo & Tenazoa (2023), la implementación efectiva de estrategias basadas en el salario emocional mejora el bienestar integral de los empleados, reduce la rotación, fomenta la lealtad de los colaboradores hacia la organización y contribuye a la construcción de imagen corporativa. Diversos autores señalan la importancia de que las organizaciones implementen un enfoque holístico como un factor diferenciador que responde a las necesidades actuales, creando valor a las estrategias organizacionales; esta perspectiva permite tener una visión más íntegra de los empleados, considerando sus habilidades técnicas y sus necesidades emocionales, maximizando así su potencial (Ramírez *et al.*, 2019).

El bienestar emocional emerge como una categoría transversal que influye positivamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral. Según Montoya (2020), el salario emocional incide significativamente en la salud mental y el bienestar psicológico, lo que permite tener una buena conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Por su parte, Alburqueque (2024) y Huamán (2023) aseguran que la gestión del salario emocional es crucial para entender las demandas emocionales de los trabajadores, especialmente, en contextos desafiantes y que la satisfacción de las necesidades psicológicas es determinante para que los

empleados se sientan más motivados y comprometidos. En este sentido, el bienestar emocional es un factor estratégico clave para el éxito de las organizaciones.

Los principales factores clave del salario emocional incluyen el desarrollo profesional, el bienestar emocional y psicológico, la flexibilidad laboral, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la retención del talento y las políticas organizacionales. Mientras que las principales dimensiones de la satisfacción laboral se encuentran asociadas al reconocimiento laboral, recompensas, condiciones laborales, factores motivacionales y el desempeño y productividad laboral. Estas dimensiones no solo influyen en la satisfacción laboral, sino que también actúan como mediadores en la construcción de una cultura organizacional enfocada en el bienestar integral de los colaboradores. Además de estos elementos destacados, la revisión de los estudios muestra otros componentes importantes del salario emocional que los empleados valoran significativamente y que contribuyen a la satisfacción laboral. De acuerdo con Sáez (2022) y Olortiga (2023), las relaciones interpersonales saludables, basadas en la cooperación y el respeto, incrementan la motivación y refuerzan el compromiso hacia la organización, promueven un ambiente laboral positivo, una comunicación efectiva y una colaboración entre equipos de trabajo.

Otro aspecto importante es el compromiso organizacional y el nivel de lealtad de los empleados hacia la empresa y su disposición para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, esta dimensión está directamente relacionada con la percepción de salario emocional. Estudios como los de Flores & Bravo (2024), destacan que una cultura organizacional que promueva estrategias basadas en el salario emocional incrementa la lealtad de los empleados; esta afirmación concuerda con Canel (2024), que sugiere que los empleados que perciben un salario emocional positivo tienden a identificarse más con los valores y objetivos de la empresa, lo que reduce la rotación laboral.

Aunque todos los estudios reconocen el impacto positivo del salario emocional, hay diferencias en la valoración de su importancia; en este sentido, los autores Rodríguez & Roque (2022) proyectan que el 95% de los empleados valorarán más el salario emocional que el económico en el futuro, lo que indica que las remuneraciones tradicionales serán insuficientes para atraer y retener el talento humano. Por su parte, Mayta & Paucar (2022) señalan que en un entorno laboral competitivo el salario emocional puede tener un impacto más profundo en la motivación y el compromiso de los empleados que el salario económico. Los colaboradores tienden a valorar más las experiencias y beneficios que mejoran

su calidad de vida y su bienestar general, como programas de bienestar, oportunidades de aprendizaje y un ambiente de trabajo positivo, en comparación con las recompensas monetarias directas. Frente a esto, Flores & Bravo (2024) reportan una valoración moderada por parte de los empleados, sugiriendo que aún existe un balance entre lo emocional y lo económico; esto indica que el salario emocional lo perciben como un complemento al salario económico, pero no lo sustituye. A pesar de las similitudes, existen diferencias en la percepción de la satisfacción laboral según género y antigüedad. Mientras que Ávila (2021) encuentra que las mujeres reportan mayor satisfacción, Arizaga & Hidalgo (2022) sugieren lo contrario, destacando una menor satisfacción en áreas como reconocimiento y balance vida - trabajo.

Asimismo, Ávila (2021) señala que la satisfacción disminuye con la antigüedad, mientras que Arizaga & Hidalgo (2022) señalan consistencia en todos los niveles de experiencia.

En este sentido, se refuerza la idea de que el salario emocional debe ser considerado como un elemento clave dentro de la estrategia organizacional, no solo como un beneficio sino como un elemento transversal que impacta diferentes dimensiones. Las empresas que implementen políticas que favorezcan el desarrollo profesional, el reconocimiento y el equilibrio vida - trabajo estarán mejor posicionadas para aumentar la satisfacción y el compromiso de sus empleados. Además, las organizaciones que prioricen la creación de un ambiente laboral seguro y respetuoso, como sugieren Flores & Bravo (2024) y Olortiga (2023), aumentarán su capacidad para retener talento y reducir la rotación.

Sin embargo, las organizaciones deben reconocer que el salario emocional no tiene un impacto uniforme en todos los grupos de empleados. Las diferencias de género, antigüedad y tipo de puesto pueden influir en cómo los empleados perciben y valoran los beneficios emocionales ofrecidos. Esto implica que las políticas deben ser adaptativas y considerar las necesidades específicas de cada grupo dentro de la organización, tal como lo sugieren autores como Ávila (2021) y Canel (2024).

En respuesta a la pregunta de investigación sobre cómo influye el salario emocional en la satisfacción laboral, los resultados indican que el salario emocional tiene una influencia directa y significativa en la satisfacción laboral de los empleados. Factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional, el equilibrio vida - trabajo y las condiciones laborales influyen de manera crucial en la percepción de bienestar de los colaboradores, lo que a su vez mejora su

satisfacción, motivación y compromiso organizacional. Sin embargo, las diferencias en la forma en que estos factores son percibidos por diferentes grupos de empleados sugieren que las estrategias de salario emocional deben ser personalizadas para maximizar su efectividad, es decir, que las organizaciones deben adoptar un enfoque personalizado y adaptativo para atender las necesidades específicas de sus empleados, considerando el contexto cultural y organizacional al implementar políticas de gestión del talento humano.

En síntesis, los estudios revisados establecen un consenso sobre el impacto positivo del salario emocional en la satisfacción laboral, aunque destacan áreas de mejora, como la necesidad de mayor reconocimiento y planes de desarrollo profesional. También, se identifican vacíos metodológicos, como la falta de investigaciones cuantitativas señalada por Rodríguez & Roque (2022), quienes destacan la necesidad de que las investigaciones sean más robustas puesto que podrían contribuir a una comprensión más precisa de su influencia para evaluar el impacto del salario emocional en la rentabilidad organizacional y en el desempeño de los empleados.

## Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación evidencian que el salario emocional es un componente integral para la gestión del talento humano, que influye positivamente en la satisfacción laboral, en el bienestar de los empleados, la retención del talento, el compromiso y la productividad. No obstante, los estudios resaltan la importancia de adaptar estas estrategias de acuerdo con las necesidades de los empleados, las particularidades culturales y los contextos organizacionales para optimizar su efectividad. Además, la falta de herramientas o instrumentos estandarizados que midan de manera efectiva el impacto del salario emocional y la escasez de información sobre cómo las diferentes particularidades en los grupos demográficos influyen en la efectividad del salario emocional, especialmente en el contexto de Latinoamérica, son las principales limitantes que futuras investigaciones deberán abordar para consolidar esta área de estudio.

El reconocimiento de los logros individuales y grupales, junto con las oportunidades de desarrollo profesional, son las dimensiones más valoradas del salario emocional. Estas dimensiones no solo fortalecen la percepción que tienen los empleados sobre el bienestar emocional, sino que actúan como un intermediario en la fidelización del talento, aumentando la productividad y disminuyendo la rotación del talento. Actualmente, estos factores son claves como estrategia en el éxito organizacional.

Los resultados enfatizan que las organizaciones deben responder a las demandas laborales y emocionales de los empleados, integrando el salario emocional como un componente en su estrategia de gestión del talento. La implementación de políticas de salario emocional como el reconocimiento de logros, el desarrollo profesional, planes de carrera, flexibilidad laboral, promoción de entornos de trabajo seguros y el diseño de programas de bienestar, no solo incrementan la satisfacción laboral, sino que también promueven el compromiso, aumentan la productividad, retienen el talento y contribuyen a una mejor imagen interna y externa de la compañía y al cumplimiento de los logros organizacionales.

Los hallazgos demuestran que medidas como horarios flexibles, programas de bienestar y sistemas de reconocimiento, cuando son inclusivos y adaptados a las necesidades específicas de los colaboradores, aumentan significativamente el sentido de pertenencia y reducen la rotación de personal. Además, las organizaciones con estructuras más flexibles y culturas orientadas al bienestar presentan mayores niveles de fidelización del talento y mejores resultados organizacionales.

## Referencias

- Anaya, F. & Astuhuamán, J. (2020). *El salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019*. [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPCA]. <http://hdl.handle.net/10757/654493>
- Armas, K. (2023). *Relación causal entre el salario emocional y la satisfacción laboral. El caso de la generación Z*. [Tesis de pregrado, Universidad de la Laguna]. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/33533>
- Arizaga, F. & Hidalgo, J. (2022). *Medición de salario emocional y satisfacción laboral en el personal de una universidad de Quito*. [Tesis de grado, Universidad Internacional SEK]. <http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/4907>
- Ávila, F. (2021). *El salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP*. [Tesis de maestría, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10714>
- Alburqueque, F. (2024). *Salario emocional y satisfacción laboral en colaboradores administrativos de una entidad de telecomunicaciones de*

- Lima. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/150882>
- Canel, G. (2024). *Salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos*. [Tesis de pregrado, Universidad de San Carlos de Guatemala]. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/20854>
- Caperá, A., Ramírez, L. & Guevara, D. (2023). *Influencia del salario emocional en el desempeño de los trabajadores de la empresa SUMATEC S.A.S.* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/89efde7b-c1a5-4c98-87c3-4f90738f6165>
- Capristan, J. E. (2020). *Relación entre salario emocional y percepción de productividad laboral en colaboradores de una empresa de limpieza industrial, Lima, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/36636>
- De Mello Santos, P. (2023). Impactos del teletrabajo en la satisfacción laboral y el salario emocional. Caso empresa de telecomunicaciones de Uruguay. *Project Design and Management*, 6(1), 23-40. <https://doi.org/10.35992/pdm.6v1.2140>
- Del Carpio, K. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral en trabajadores del sector privado de Lima Metropolitana*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89675>
- Espinoza, A. & Toscano, A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRUA*, 12(20), 72-89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Flores, R. & Bravo, M. (2024). Salario emocional y satisfacción laboral en la Empresa Eléctrica Unidad de Negocios. *593 digital Publisher CEIT*, 9(4), 650-663. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2557>
- Granda, L. & Burgos, I. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de Pymes. Revisión bibliográfica. *Podium*, (43), 163-176. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.10>

- Gutiérrez, J. & Rivera, G. (2023). *Salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SEF Perú Holding S.A.C., Piura-2023*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/131143>
- Huamán, L. (2023). *Salario emocional en la satisfacción laboral en trabajadores de un centro de salud*. Lima, 2023. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/151631>
- Junca, A., Burgette, A. & Fontes da Costa, J. (2024). Toward a sustainable world: Affective factors explain how *emotional salary* influences different performance indicators. *Sustainability*, 16(5), 2198. <https://doi.org/10.3390/su16052198>
- Kulik, C. T. & Perry, E. L. (2020). A review of the research on *job satisfaction* and *emotional salary*: Theoretical and practical implications. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 439-458. <https://doi.org/10.1002/job.2441>
- Llamoca, J. & Terrones, L. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Sima Perú S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Callao]. <https://hdl.handle.net/20.500.12952/8516>
- Macedo, J. & Tenazoa, J. (2023). *Salario emocional y satisfacción laboral en colaboradores administrativos del sector salud en Alto Amazonas*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión]. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6468>
- Mayta, R. & Paucar, C. (2022). *Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una firma consultora*. [Tesis de trabajo de grado, Universidad de Lima]. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/16011>
- Mediomundo, C. (2023). Salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones. *Gestión I+D*, 8(2), 161–189. [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_GID/article/view/26632](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/26632)
- Montoya, J. (2020). *Revisión documental: Salario Emocional y Satisfacción Laboral en el personal de enfermería*. [Tesis de trabajo de grado, Universidad Católica de Pereira]. <http://hdl.handle.net/10785/7201>

- Sáez, M. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso*. [Tesis de maestría, Icade Business School]. <http://hdl.handle.net/11531/68245>
- Olortiga, R. (2023). *Salario emocional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Plantaciones del SOL S.A.C*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. <https://hdl.handle.net/20.500.14414/21024>
- Peña, A. (2020). *El salario emocional como insumo para la reputación corporativa*. [Tesis de pregrado Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/654938>
- Pérez, L. (2021). *Relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los empleados de la organización manufactorera Juguetes Caninos S.A., en Soacha, Cundinamarca*. [Tesis de pregrado, Universidad Antonio Nariño]. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/5151>
- Ramírez, R., Espíndola, C., Ruiz, G. & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Real, Y. (2023). *Salario emocional en la satisfacción laboral del personal asistencial de un hospital II - I Ancash*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Callao]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/121885>
- Rodríguez, K., García, L., Orduz, I. & Bernal, R. (2022). *Impacto del salario emocional en la satisfacción laboral de los empleados de servicio al cliente de la empresa Alfagres S.A. en la ciudad de Bogotá* [Tesis de pregrado, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. <http://hdl.handle.net/10823/6680>
- Rodríguez, L. & Roque, N. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, Revista De Administración*, 2(3), 23–35. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12>
- Torres-Flórez, D., Hernández Calderón, L. J. & Medina Moreno, L. R. (2024). La relación entre el bienestar laboral y la gestión del cambio en una entidad financiera en el Departamento del Meta, Colombia. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 38, 1–17. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7844>

Valderrama, Y. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral en los efectivos de la Policía Nacional del Perú - Comisaría Tarapoto* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/97856>