

# Cultura de Éxito: Cómo el Salario Emocional Eleva la Productividad y Satisface a los Empleados

*Organizational Success Culture: The Strategic Role of Emotional Compensation in Enhancing Workforce Performance and Satisfaction*

*Cultura de Sucesso Organizacional: O Impacto da Remuneração Emocional na Produtividade e na Satisfação dos Colaboradores*

Tanimar Medina Q. R. T<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0009-0003-1109-9472>, [medinaquinterorodriguestavares@gmail.com](mailto:medinaquinterorodriguestavares@gmail.com)

<sup>1</sup> Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

*Autor de correspondencia:* [medinaquinterorodriguestavares@gmail.com](mailto:medinaquinterorodriguestavares@gmail.com)  
*DOI:* <https://doi.org/10.66327/rci.v3i1.44>

**Fecha de recepción:** 16 de septiembre de 2025  
**Fecha de aprobación:** 14 de noviembre de 2025

**Resumen.** El propósito de la investigación genera un cuerpo teórico de conocimientos de significados sobre “El Salario Emocional como eje dinamizador del rendimiento laboral, desde una perspectiva humanista”. Desarrollado bajo el paradigma socio construccionista, empleando la fenomenología y la hermenéutica para comprender los significados atribuidos por los agentes sociales al salario emocional en entornos empresariales. La metodología incluyó entrevistas abiertas y participativas, basadas en un guion de 17 ítems, realizadas a colaboradores de empresas privadas del sector educativo de 3 continentes, 7 países, entre marzo y agosto de 2023, desarrollándose como parte de investigación doctoral en Caracas, Venezuela. El método fenomenológico permitió captar percepciones subjetivas, generando una construcción teórica dialéctica fundamentada en las experiencias vividas de los participantes. Los resultados evidencian que el salario emocional resignifica la gestión empresarial al enfocarse en las necesidades emocionales del trabajador. Esto facilita la creación de una “Cultura de Éxito” dentro de las organizaciones, caracterizada por: reconocimiento, flexibilidad y desarrollo profesional. Los empleados se sienten más valorados, motivados y comprometidos, traducido en un incremento de la productividad y mejora del clima organizacional. Este enfoque favorece el equilibrio entre la vida personal y laboral, generando mayor satisfacción y retención del talento humano. Conclusión, se establece que el salario emocional constituye una herramienta estratégica para transformar la cultura organizacional, poniendo el bienestar emocional en el centro de la gestión empresarial, lo cual impacta positivamente

en los resultados institucionales. Aporta una guía práctica para líderes que buscan soluciones humanas y sostenibles ante los desafíos del entorno laboral contemporáneo.

**Palabras Clave.** Salario Emocional, Colaboradores, Clima Organizacional, Rendimiento Laboral, Satisfacción Laboral, Cultura de Éxito.

**Abstract.** The purpose of this research is to generate a theoretical body of knowledge concerning the meanings attributed to “Emotional Compensation as a Driving Axis of Work Performance from a Humanistic Perspective.” Developed within the socio-constructionist paradigm, the study employs phenomenology and hermeneutics to understand the interpretations assigned by social agents to emotional compensation in corporate environments. The methodology involved open and participatory interviews, guided by a 17-item protocol, conducted with employees from private educational sector companies across three continents and seven countries, between March and August 2023. The research was carried out as part of a doctoral investigation based in Caracas, Venezuela. The phenomenological method enabled the capture of subjective perceptions, resulting in a dialectical theoretical construction grounded in the lived experiences of the participants. Findings reveal that emotional compensation redefines business management by focusing on the emotional needs of employees. This facilitates the development of a “Success Culture” within organizations, characterized by recognition, flexibility, and professional growth. Employees report feeling more valued, motivated, and committed, which translates into increased productivity and improved organizational climate. This approach promotes a balance between personal and professional life, leading to greater satisfaction and enhanced talent retention. In conclusion, emotional compensation is established as a strategic tool for transforming organizational culture, placing emotional well-being at the core of business management, with a positive impact on institutional outcomes. The study offers a practical guide for leaders seeking human-centered and sustainable solutions to the challenges of the contemporary workplace.

**Keywords.** Emotional Compensation, Employees, Organizational Climate, Work Performance, Job Satisfaction, Success Culture.

**Resumo.** Esta investigação propõe a construção de um corpo teórico sobre os significados atribuídos à remuneração emocional como elemento central na dinamização do desempenho laboral, sob uma perspectiva humanista. Desenvolvida no âmbito do paradigma socioconstrucionista, recorre-se à fenomenologia e à hermenêutica para compreender as interpretações dos agentes sociais em contextos empresariais. A metodologia incluiu entrevistas abertas e participativas, orientadas por um guião de 17 itens, realizadas com colaboradores de empresas privadas do setor educativo em três continentes e sete países, entre março e agosto de 2023. A pesquisa integra um projeto de doutoramento sediado em Caracas, Venezuela. O método fenomenológico permitiu captar percepções subjetivas, originando uma construção teórica dialética baseada nas experiências vividas dos participantes. Os resultados indicam que a remuneração emocional ressignifica a gestão empresarial ao priorizar as necessidades emocionais dos trabalhadores, promovendo uma Cultura de Sucesso caracterizada por reconhecimento, flexibilidade e desenvolvimento profissional. Este enfoque favorece o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aumentando a satisfação e a retenção de talentos. Conclui-se que a remuneração emocional constitui uma ferramenta estratégica para transformar a cultura organizacional, com impacto positivo nos resultados institucionais e oferecendo soluções humanas e sustentáveis para os desafios do trabalho contemporâneo.

**Palavras-chave.** Remuneração Emocional; Colaboradores; Clima Organizacional; Desempenho Laboral; Satisfação no Trabalho; Cultura de Sucesso.

## 1. Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, marcado por la aceleración tecnológica y la consolidación de la economía digital, las organizaciones enfrentan el reto de mantener la productividad sin deshumanizar sus entornos laborales. A pesar del avance de la automatización, el ser humano continúa siendo el eje estructural de toda dinámica organizacional. Esta realidad ha impulsado una creciente atención hacia el bienestar emocional de los empleados y la necesidad de construir culturas organizacionales que promuevan entornos saludables, sostenibles y éticamente comprometidos.

En este marco, el concepto de salario emocional ha emergido como una estrategia clave en la gestión del talento humano. Se refiere a un conjunto de beneficios no remunerativos que fortalecen la motivación, el sentido de pertenencia, el reconocimiento y el propósito del trabajador dentro de la organización. Su implementación responde a una visión humanista de la gestión, en la que el desempeño laboral se entiende como resultado de la satisfacción integral del individuo, y no únicamente como respuesta a incentivos económicos.

La presente investigación parte de una problemática central: la escasa sistematización teórica sobre el salario emocional como componente estructural de una cultura organizacional orientada al éxito. Aunque diversos estudios han abordado el impacto de factores emocionales en la satisfacción laboral y el clima organizacional **Goleman, 1995; Grandey, 2000; Bakker & Demerouti, 2007**, persiste una brecha en la literatura respecto a la construcción de un modelo que integre el salario emocional como herramienta estratégica, especialmente en contextos de alta complejidad sociopolítica como el venezolano.

La pandemia del COVID-19 y la creciente incertidumbre económica han intensificado esta necesidad. En escenarios donde los recursos financieros son limitados, las organizaciones se ven obligadas a

explorar nuevas formas de incentivar el compromiso y la productividad.

El salario emocional, en este sentido, se convierte en una alternativa viable y transformadora, capaz de generar culturas de éxito basadas en el bienestar, la resiliencia y la realización personal. El objetivo de este estudio es formular un constructo teórico que configure los aspectos del salario emocional considerados como dinamizadores del rendimiento laboral, desde una perspectiva humanista. Para ello, se adopta un enfoque cualitativo, sustentado en la fenomenología y la hermenéutica, que permite comprender los significados atribuidos por los actores sociales a las prácticas no remunerativas en empresas privadas del sector educativo. Esta aproximación busca aportar herramientas teóricas y prácticas para la transformación de la cultura organizacional contemporánea, promoviendo modelos de gestión más inclusivos, éticos y centrados en el ser humano.

## 2. Metodología

*“...La investigación cualitativa fundamenta el estudio de la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. Esta procura obtener una interpretación integral, holística, interpretando paso a paso lo que los agentes sociales aportan en cuanto al acompañamiento del proceso investigativo...”*

**Medina (2023)**

La presente investigación se fundamenta en una **epistemología cualitativa humanista**, que reconoce al sujeto como portador de significados, valores y experiencias irreductibles a categorías cuantitativas. Se asume que el conocimiento sobre el salario emocional y su impacto en el desempeño laboral debe construirse desde la vivencia interpretada de los actores organizacionales, en diálogo con los marcos teóricos contemporáneos. La investigación cualitativa se caracteriza por una relación de diálogo continuo

con el objeto de estudio, lo cual implica que el diseño de investigación es flexible, puesto que conserva un carácter transitorio que marca la pauta al ritmo que se produce la investigación y los hallazgos, su sentido es dado o se encuentra al finalizar el proceso, Martínez (2004).

Este enfoque se alinea con los postulados de Goleman (1995) sobre la inteligencia emocional como competencia organizacional, con Grandey (2000) respecto al manejo emocional en el trabajo, y con Bakker y Demerouti (2007), quienes destacan el papel de los recursos emocionales en el engagement laboral. Asimismo, se incorpora la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2008), que enfatiza la motivación intrínseca, y el modelo PERMA de Seligman (2011), que propone el bienestar como eje de la productividad.

La investigación adopta un diseño cualitativo fenomenológico-hermenéutico, orientado a comprender los significados atribuidos al salario emocional por los actores organizacionales en empresas privadas del sector educativo. Este enfoque permite captar la experiencia vivida del trabajador y su interpretación contextual, en coherencia con la cultura organizacional y los valores institucionales.

El método fenomenológico-hermenéutico se

estructura en tres fases:

Descripción fenomenológica: recopilación de relatos experienciales sobre prácticas no remunerativas.

Reducción eidética: identificación de las estructuras esenciales del fenómeno.

Interpretación hermenéutica: análisis de los significados en relación con los marcos teóricos y el contexto organizacional

Es conveniente destacar, que a partir del método fenomenológico-hermenéutico indagué como el fenómeno es construido por los agentes sociales, haciendo manifiesto y visible por sí mismo para capturar lo que siente, dicen, conocen, piensan y hacen. Mi tarea como investigadora consistió en tejer y generar los significados, sentidos y otros aspectos subjetivos emergentes asociados a sus mundos de vida. En correspondencia con los planteamientos teóricos-filosóficos de Heidegger (Ob. Cit.) y los metodológicos de Martínez (Ob. Cit.), este método inicia por el giro hermenéutico que implica estudiar la cotidianidad misma del ser que cambia de un momento a otro de acuerdo con sus necesidades, vivencias y proyectos personales. Implica que un fenómeno se significa de diferentes maneras; se comprende desde el contexto histórico de cada agente social y se interpreta desde el complejo mundo de la experiencia humana.

**Tabla 3.** Teóricos que sustentan el accionar fenomenológico-hermenéutico.

<i>Teórico</i>	<i>Fenomenológica</i>	<i>Hermeneútica</i>	<i>Investigadora</i>	<i>Agentes Sociales</i>
<i>Sandín (2003)</i>	Es una filosofía, un enfoque y un método.	Pensar, expresando descriptivamente sus sentires.	...Develar el fenómeno desde sus sentires, vivencias, experiencias y creencias...	Refieren hechos de la vida, la realidad y el lenguaje entre otros.
<i>Heidegger</i>	Se corresponde con aspectos subjetivos emergentes.	Estudia la cotidianidad misma del ser que cambia de un momento a otro.	Genera los significados y sentidos.	Conforman el fenómeno social.
<i>Martínez</i>	Metodológicamente estudia la cotidianidad.	Implica que un fenómeno se significa de diferentes maneras.	Interpreta el mundo desde lo cotidiano.	El fenómeno se comprende desde el contexto histórico
<i>Leal</i>	Convivencia en el mundo histórico, social y cultural.	*...estudia la forma de convivir en el mundo histórico-social-cultural.....	...Devela, describe y comprende el mundo de vida de los agentes sociales...	Se expresan a través del lenguaje cotidiano.
<i>Bourdieu (2007)</i>	Existimos en un espacio en y con otros, por lo que el espacio social es un entramado de relaciones. De allí que se proponga estudiar constructos teóricos con una base empírica que toman en cuenta las posiciones sociales, disposiciones y las tomas de posición en un espacio social real.	Con los agentes sociales se comparte el espacio social, al igual que las representaciones, disposiciones y competencias. Esto fortalece las relaciones afectivas y laborales, practican, un hacer, una acción.	Desarrolla estrategias, imparte acciones en común, y múltiples actividades que son formas de implementación.	Los agentes sociales no solo crean el espacio social, sino que también son creados por él, ya que su ubicación espacial y sus relaciones los definen. Para entender esto es necesario comprender la relación entre el habitus y campo.

Fuente. Medina (2023)

### **Ejecución de la Praxis Investigativa**

La praxis investigativa desarrollada en este estudio se estructuró en torno a un proceder heurístico compuesto por cuatro fases cíclicas: Sondeado de Reflexividad, Prospectiva para la Interpretación, Entrelazado de Comprensión y Emanado. Cada fase respondió a una lógica epistémica orientada a la comprensión profunda del fenómeno del salario emocional como dinamizador del rendimiento laboral en contextos empresariales, desde una perspectiva humanista.

#### ***Fase I. Sondeado de Reflexividad***

Esta fase inicial se concibió como un proceso exploratorio y reflexivo, orientado a identificar el fenómeno del salario emocional en el convivir laboral de los agentes sociales. Se reconoció a los trabajadores como sujetos cognoscentes, capaces de significar su experiencia organizacional. La acción heurística se centró en descubrir cómo el salario emocional emerge en las prácticas empresariales, y en definir los propósitos que guiarían el trayecto epistémico del estudio.

Para ello, se revisaron los postulados teóricos de la línea de investigación Gerencia, Gestión Gerencial y Liderazgo, con énfasis en enfoques cualitativos y métodos interpretativos. Esta revisión permitió delimitar el objeto de estudio y establecer una base conceptual sólida, reconociendo la relevancia del salario emocional como categoría emergente en el análisis del desempeño laboral.

#### ***Fase II. Prospectiva para la Interpretación***

La segunda fase se orientó a la interpretación de los testimonios de los agentes sociales, mediante entrevistas en profundidad. El objetivo fue sistematizar los relatos experienciales y cristalizar categorías emergentes que dieran cuenta del fenómeno en estudio. La interpretación se realizó desde una perspectiva hermenéutica, buscando comprender los sentidos atribuidos al salario emocional y su relación con la motivación, el compromiso y la productividad.

Este proceso permitió constituir saberes, visiones y creencias desde la perspectiva de los sujetos cognoscentes, reconociendo la riqueza de sus aportes en la construcción del conocimiento. Las categorías emergentes fueron organizadas en unidades hermenéuticas que facilitaron el análisis teórico posterior.

#### ***Fase III. Entrelazado de Comprensión***

La tercera fase se centró en la articulación de los sentidos emergentes con los referentes conceptuales del campo gerencial. A través de la categorización y la triangulación de los testimonios, se generaron elementos teóricos que explican el fenómeno del salario emocional en el ámbito organizacional. Este entrelazado metodológico permitió construir un marco interpretativo que vincula el salario emocional con el rendimiento laboral, desde una concepción humanista de la gestión.

El investigador, como sujeto epistémico, estructuró un plan emergente de teorización que otorgó credibilidad y legitimidad a los hallazgos. La triangulación se realizó entre los discursos de los agentes sociales, los aportes teóricos de autores como Goleman, Grandey, Bakker y Demerouti, Deci y Ryan, y Seligman, y la experiencia reflexiva del investigador.

#### ***Fase IV. Emanado: Construcción del Conocimiento***

La última fase se orientó a la construcción de una teoría sustantiva, basada en los saberes de los agentes sociales, los referentes teóricos y la praxis investigativa. Esta teoría se concibió como un constructo comprensible y representativo del fenómeno en estudio, que resignifica el salario emocional como eje transformador del desempeño laboral en escenarios empresariales.

En consonancia con Corbin y Strauss (2002), se reconoce que la teoría sustantiva emerge de procesos sistemáticos de fundamentación, triangulación y categorización, que devienen de los sentidos y significados otorgados por los actores sociales.

El resultado es una contribución a la comunidad científica, orientada a la comprensión profunda del salario emocional desde la vivencia de quienes lo experimentan.

Este proceder heurístico permitió develar, comprender, interpretar y describir el fenómeno del salario emocional en su complejidad, reconociendo la interacción entre los actores sociales, los contextos organizacionales y los marcos teóricos. La praxis investigativa se consolidó como un proceso ético, reflexivo y generativo, orientado a la transformación del conocimiento gerencial desde una perspectiva humanista.

### Contexto y Unidad de Análisis

El estudio se desarrolla en **organizaciones educativas privadas**, seleccionadas por su relevancia en la formación de capital humano y por su capacidad de implementar estrategias de gestión emocional en contextos de alta complejidad sociopolítica. La unidad de análisis está constituida por los discursos de directivos, líderes corporativos y trabajadores, en torno al salario emocional y su incidencia en el desempeño laboral.

**Tabla 3.** Teóricos que sustentan el accionar fenomenológico-hermenéutico.

Organización o institución	Cargo	Nivel profesional	Tiempo de servicio	País	Sexo	Nº
<i>Universidad Yacambú</i>	CEO	universitario	5 años	Venezuela	F	<b>1</b>
<i>Universidad</i>	CEO	universitario	3 años	Brasil	F	<b>2</b>
<i>Colegio</i>	CEO	universitario	4 años	Ecuador	F	<b>3</b>
<i>Colegio Familia</i>	CEO	universitario	3 años	Portugal	M	<b>4</b>
<i>Colegio Internacional</i>	CEO	universitario	3 años	España	M	<b>5</b>
<i>Colegio Metropolitano Internacional</i>	CEO	universitario	5 años	Angola	M	<b>6</b>
<i>Universidad San Ignacio</i>	CEO	universitario	4 años	EUA	M	<b>7</b>
<i>Total de agentes sociales</i>						<b>7</b>

Fuente. Medina (2023)

### **Técnicas e Instrumentos de recolección de Información**

*“... En este estudio asumí la fenomenología como filosofía para comprender al prójimo en su vida cotidiana con el fenómeno y como método para describir a partir de la hermenéutica lo emergente en el estudio...”*

**Medina (2023)**

La recolección de la información se realizó de acuerdo a la complementariedad de ambos enfoques (interpretativo y deductivo) el enfoque cualitativo se aplicó para comprender e interpretar la percepción acerca de la satisfacción laboral de los individuos en la organización a partir del disfrute del sueldo emocional. Este se realizó mediante la entrevista abierta y participativa por medio de un guion de entrevista muy dialógica, constituida por diecisiete (17) ítems.

Así mismo, el propósito de esta investigación fenomenológica consistió en obtener descripciones y narraciones del mundo vivido en la empresa por los agentes sociales, siendo estos las personas entrevistadas, cuyo “objeto es el desarrollo de conceptos que ayuden a comprender los fenómenos sociales en medios naturales proporcionando la importancia necesaria a las intenciones, experiencias y opiniones de todos los participantes” (Martínez, 2013); Taylor y Bogdán (1992), Campbell (1997), Martínez (2007).

#### **Proyecciones Paradigmáticas del Estudio**

*“...El conocimiento solo se convierte en conocimiento para el individuo cuando su subjetividad se apropia de él y lo incorpora en su vida personal”*

**Obregón (2023)**

Los estudios científicos de naturaleza cualitativa cobran un sentido social al momento que el investigador realiza una proyección paradigmática para entamar acciones heurísticas tendentes a establecer encuentros dialógicos y recursivos con los constructores sociales a propósito de develar como lo expone Obregón (2003),

en su subjetividad el conocimiento construido al ser y estar en la cotidianidad del mundo de la vida. Por ello, fue preciso desarrollar una proyección paradigmática para establecer un quehacer heurístico pertinente o articulado con el paradigma, enfoque y método seleccionado para el estudio de la expectativa del salario emocional como dinamizador en el rendimiento laboral desde una concepción humanista.

La proyección paradigmática apertura un espacio para el diseño emergente del proceder metodológico en aras de establecer un proceso sistémico novedoso que sistematice el quehacer de la construcción epistémica. En palabras de Martínez (Ob. Cit.), implica significar la realidad, el hombre y el conocimiento para desarrollar un planteamiento ontológico, epistemológico y metodológico acorde con el paradigma que me adscribo como científico social. Por tales consideraciones, esta proyección conlleva al despliegue acciones metodológicas para desarrollar el quehacer heurístico direccionador del estudio.

El proceso medular de la construcción reside en comprender los mundos de vida de los agentes sociales en correspondencia con los significados y sentidos que otorgan al fenómeno de estudio desde la cotidianidad de sus acciones. Por ello, el quehacer heurístico me direccionó a entrelazar los acervos culturales de los agentes sociales a propósito de hacer comprensible el fenómeno del salario emocional en escenarios empresariales, en tal sentido, desplegué una reflexión científica en relación con la postura paradigmática desde una dimensión ontológica, epistemológica y metodológica, la cual permitió planear un proceder científico coherente para gestionar el conocimiento emergente de la praxis investigativa.

Como científico social desarrollé esta proyección paradigmática desde los principios de la comunidad científica interpretativista., El fenómeno de estudio es la expectativa del salario emocional como dinamizador en el rendimiento laboral desde una concepción humanista, dinamiza la temática de la perspectiva humanista del gerente empresarial. Es menester esta

especificación porque son elementos estructurales para conciliar el conocimiento gerencial desde una dimensión ontológica, epistemológica y metodológica.

En este estudio científico significo la realidad como una construcción intersubjetiva que deviene desde las experiencias, los significados y sentidos que subyacen en el pensamiento del trabajador y gerente empresarial, en la cotidianidad del desarrollo de su quehacer en escenarios del desempeño laboral. En tal sentido, la acción heurística reside en interpretar el fenómeno social en correspondencia con los significados atribuidos por los agentes sociales (trabajadores) en virtud de conocerlo, interpretarlo para hacerlo comprensible para la comunidad científica a través de la creación de un constructo teórico. Por ello, asumo un enfoque de investigación cualitativa, para la gestión de los saberes que devienen de los mundos de vida de otros, y así, transformarlos en conocimientos científicos desde las experiencias de los trabajadores como dinamizadores del quehacer empresarial.

Significar de este modo a los agentes sociales me orientó a suscribirme subjetivamente como otro agente social de conocimientos para la comunidad científica interpretativista, por compartir un paradigma y la comprensión de la realidad como una construcción intersubjetiva. De acuerdo con Kuhn (1962), una comunidad científica se integra por aquellos investigadores que comparten un paradigma, es decir, un grupo de personas que asumen una visión de mundo compartida. En tal sentido, el paradigma se constituye por un conjunto de valores, principios, metodologías que se articulan para estudiar los fenómenos y generar conocimientos científicos.

Así mismo, desde esta mirada el estudio se desarrolló desde el paradigma interpretativo, visión de mundo que permite como sujeto epistémico la relación amena con los agentes sociales para interpretar y comprender sus mundos de vidas en la dinámica del convivir y dialogar, es decir, al ser, estar, conocer, hacer y convivir con ellos el fenómeno de estudio en la cotidianidad laboral.

Para Ugas (Ob. Cit.), un sujeto epistémico es aquel que reflexiona permanentemente haciendo preguntas distintas sobre lo cotidiano en el mundo de la vida. Por ello, interpreté el fenómeno de estudio desde diversas perspectivas con la intención de comprenderlo, significarlo, recrearlo a propósito de generar conocimientos significativos para la sociedad y las futuras generaciones. Reconozco que mis acciones impactan y se expanden en el mundo de vida de otros, porque como gerente, mi quehacer gerencial es trascendental porque llega a la vida de cada individuo que está presente en estos escenarios con su quehacer laboral, es decir, es una dinámica recursiva de formar y ser formado en el mundo de la vida empresarial.

Por tales consideraciones asumí el estudio del fenómeno desde una postura ontológica Heideggeriana, esta reside en el hecho de significar al hombre como un ser consciente e histórico social, que hace, está y edifica su proyecto de vida en una realidad; la cual acontece, emerge y se construye al estar con los otros. Por ello, inicié este estudio por comprender las subjetividades del saber, para hacer visible el fenómeno como lo vivencian los agentes sociales en aras de proyectar ese conocimiento hacia la construcción de un constructo teórico que representará las significaciones, sentires, experiencias y vivencias de los agentes sociales accionantes fundamentales de la investigación.

Para Ugas (Ob. Cit.), la epistemología es: "...un corpus teórico conceptual crítico que estudia los modos de conocer, pensar y reflexionar el discurso científico" (p.53), por ende, apertura la hermeneusis como un proceso lógico tendente a interpretar y comprender el discurso o los testimonios de cada constructor social para describir los elementos sustantivos emergentes a propósito de edificar el conocimiento científico del estudio. Desde estos planteamientos significo la epistemología como un modo para generar teorías a la vez de explicar el conocimiento científico generado en la praxis investigativa a partir del conocer, pensar y reflexionar el discurso científico.

Al respecto Maykut y Morehouse (1994), expresan

que: "...si el conocimiento es gerenciado entonces el conocedor no puede separarse totalmente de lo conocido-el mundo es co-constituido" (p.11), por ello, me sumerjo en la cotidianidad de los agentes sociales para reconocer su existencia como seres en el mundo de la vida. En tal sentido, el conocimiento en esta investigación se constituye sobre la hermeneusis de los testimonios en relación con la constitución de constructos y categorías emergentes en los procesos de triangulación y teorización.

Estas argumentaciones me orientaron al despliegue de mi postura metodológica, en aras de erigir los procedimientos sistemáticos para el desarrollo del estudio. De acuerdo con Ugas Fermín (Ob. Cit.), esta acción heurística es vital porque "...opera como la comunión que relaciona el método y epistemología; un eslabón teórico práctico para instrumentar procedimientos y protocolos de investigación" (p.23). Por tanto, se constituye como el elemento medular que me direcciona hacia la generación del conocimiento científico, por otro lado, apertura la articulación del método en virtud de dinamizar el estudio del fenómeno y redireccionarlo hacia la generación de constructos teóricos que signifiquen y hagan comprensible para toda la comunidad científica el conocimiento emergente, contextual que subyace en los mundos de vida de los agentes sociales.

Destaco además que el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, por qué como sujeto epistémico permitió integrar en un todo las relaciones e interpretaciones entre los significados otorgados por los agentes sociales al fenómeno de estudio y los sentidos emergentes en la triangulación. Martínez (Ob. Cit.) expresa que la investigación desde un enfoque cualitativo dinamiza el estudio de un fenómeno educativo, al dar apertura a la comprensión profunda los mundos de vida de los constructores sociales. Por ende, este enfoque me permite entrelazar los elementos generados en las categorías a propósito de constituir los constructos teóricos para la comunidad científica.

En síntesis, asumí el método fenomenológico-

hermenéutico porque me permite estudiar los significados tal y como lo expresan los agentes sociales para atribuirle un sentido teórico y científico a propósito de hacer comprensible un fenómeno para la comunidad científica. Martínez (Ob. Cit.), cita que este método permite "...estudiar realidades como son en sí, dejándolas que se manifiesten por sí mismas sin constreñir su estructura dinámica desde afuera, sino respetándola en su totalidad" (p.253). Desde esta mirada, estudiar un fenómeno es dejar que se muestre por sí mismo en un aquí y un ahora, tal y como son vivenciados, percibidos, visionados por los agentes sociales en su mundo de vida cotidiana.

#### **Proceder Constructivo Fenomenológico-Hermenéutico**

En palabras de Sandín (2003), la fenomenología "...es una filosofía, un enfoque y un método." (p.183). En este estudio asumí la fenomenología como filosofía para comprender al hombre en su experiencia cotidiana con el fenómeno y como método para describir a partir de la hermeneusis lo emergente en el estudio. En tal sentido, el proceder heurístico se direcciona hacia un método fenomenológico-hermenéutico, en el cual los encuentros con otros agentes sociales en sus mundos de vida me permitieron develar el fenómeno desde sus sentires, vivencias, experiencias y creencias, a propósito de generar un constructo teórico que represente los hechos de la vida, la realidad, el lenguaje de los agentes sociales en relación con el quehacer laboral en escenarios empresariales.

A partir del método fenomenológico-hermenéutico indagué como el fenómeno es construido por los agentes sociales, se hace manifiesto y visible por sí mismo para capturar lo que siente, dicen, conocen, piensan y hacen. Mi tarea como investigadora consistió en entrelazar y cernir los elementos categoriales y otros aspectos subjetivos emergentes asociados a sus mundos de vida laboral. En correspondencia con los planteamientos teóricos-filosóficos de Heidegger (Ob. Cit.) y los metodológicos de Martínez (Ob. Cit.), este método inicia por el giro hermenéutico

que implica estudiar la cotidianidad misma del ser que cambia de un momento a otro de acuerdo con sus necesidades, vivencias y proyectos personales. Implica que un fenómeno se significa de diferentes maneras; se comprende desde el contexto histórico de cada actor y se interpreta desde el complejo mundo de la experiencia humana.

Señala Leal (Ob. Cit.), que mediante el método fenomenológico-hermenéutico se "...estudia la forma de convivir en el mundo histórico-social-cultural, la cual es una dimensión fundamental de toda conciencia humana y se manifiesta a través del lenguaje" (p.108). Esta significación deja entrever que el investigador genera, conoce, interpreta, comprende y describe el mundo de vida de los agentes sociales desde su conciencia histórica y entrelaza a través de un proceso intersubjetivo los elementos emergentes categoriales atribuidos al fenómeno en estudio desde el lenguaje cotidiano expresado. Esta acción heurística permitió representar el salario emocional como eje dinamizador del rendimiento laboral, desde una perspectiva humanista, como constructo teórico para conformar un conocimiento empresarial que produzca seguridad social en el trabajador.

Por tales consideraciones Heidegger (Ob. Cit.), propone "...volcar la fenomenología en la hermenéutica, pues aquella no está libre de prejuicios ni puede considerarse una descripción neutral y transparente de lo real, ni la propia conciencia un yo imparcial" (p. 104). Desde esta mirada logré sistemáticamente con la fenomenología cernir o colar la visión de mundo de los agentes sociales, la postura de los teóricos y mi visión de mundo para entrelazar los supuestos teóricos que significan el fenómeno desde sus significaciones personales, por ello, el ser humano devela su existencia en sus vivencias y las expresa en formas de saberes que al ser tamizado dan cabida a la generación de conocimientos emergentes.

El proceder heurístico fenomenológico-hermenéutico se orienta de acuerdo con Heidegger (Ob. Cit.), como un "...modo de poner en marcha

la ontología" (p.25), es decir, fundamentado en la subjetividad del hombre hacedor en aras de dejar que el fenómeno se haga presente en su contenido existencial. La piedra angular sobre la que se edificarán los constructos teóricos sustantivos, serán los testimonios de los constructores sociales, sus palabras serán los pilares de la morada, los significados y sentidos emergentes serán los pisos epistémicos sobre los cuales se erige el conocimiento.

Para Heidegger (Ob. Cit.), el hombre es "...un ser social con conciencia histórica" (p.3), por ello, su existencia se construye en el espacio, el mundo y el tiempo. Significo en este estudio al hombre como un constructor social en el mundo de la vida, es decir, la educación. Por estas consideraciones, el "ser en el mundo" se describe por los haceres, saberes, experiencias y vivencias que caracterizan nuestra existencia al ser con otros en la cotidianidad. Desde esta mirada, mis actores sociales se identifican desde el yo soy porque existe el otro que me permite ser y estar en mundo de la vida; visión que le permite elaborar su proyecto desde el horizonte del sentido del futuro, es decir, construir su proyecto de vida y desplegar lo emergente para engrandecer su existencia como hombre hacedor.

Por ello, la concreción de este estudio se desarrolla en cuatro fases que devienen de los planteamientos filosóficos de Heidegger y los metodológicos de Martínez. Para ellos la fenomenología es una herramienta hermenéutica que permite: (a) develar el fenómeno en su estructura y ser, entendido como aquello que ocurre, se nos aparece y preexiste al ser (mundo); (b) interpretar la vivencia cotidiana en la historia de vida del hombre (tiempo), comprendida como práctica antes que teórica; (c) comprender el fenómeno para tematizar de forma reflexiva los actos intencionados del hombre (dasein); y (d) generar aproximaciones teóricas conceptuales desde el retorno a sí mismo, el recuerdo, la memoria y proyección futura.

### **Procesamiento de la Información: plan para la interpretación**

Los investigadores cualitativos tenemos la oportunidad de crear y recrear el proceso metodológico en nuestro estudio en aras de generar datos descriptivos desde los testimonios de cada agente social. Metodólogos como Taylor y Bogdan (1994), expresan que "...la investigación cualitativa es un arte" (p.20); por cuanto el investigador es un artista que articula desde una perspectiva holística a las personas, los escenarios, los datos en un todo a propósito de comprender a los agentes sociales partícipes de la investigación, dentro del marco de referencia de ellos mismos. En tal sentido las personas dejan entrever fenómenos en sus descripciones, sentires, experiencias y haceres, los cuales representan el epicentro de la investigación, puesto que estudiamos las cualidades a través de la comprensión e interpretación.

Como sujetos epistémicos debemos crear un plan estratégico de interpretación coherente con el posicionamiento paradigmático asumido con la intención de otorgar rigor científico al procesamiento de los datos en el estudio. Taylor y Bogdan (Ob. Cit.) plantean que durante este proceso de planificación "... los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas" (p.141), este argumento dejó entrever que como investigadora debía estructurar una propuesta orientadora para conocer, interpretar, comprender, describir y generar el fenómeno el salario emocional, para proyectar el estudio hacia la producción epistémica y constituir un constructo teórico para la comunidad científica.

A propósito de ello, Strauss y Corbin (Ob. Cit.), expresan que cuando un investigador cualitativo diseña su proceder metodológico basado en la interpretación debe revelar en su plan "...idoneidad, autenticidad, credibilidad, intuición, receptividad, reciprocidad y sensibilidad" (p. 6). Es decir, su capacidad heurística y constructiva para recrear desde nuestros atributos lo emergente en el estudio para generar constructos

teóricos sobre el fenómeno, los cuales se deben pensar, significar y resignificar en la praxis investigativa para presentar una producción novedosa.

En tal sentido, estructuré el proceso de interpretación en correspondencia a los planteamientos de Corbin y Strauss (Ob. Cit.), quienes plantean que todo investigador cualitativo debe establecer un proceso para interpretar sus unidades hermenéuticas y unidades de significados. Para ello estructuro el plan de interpretación en correspondencia al siguiente procedimiento:

1. **Proceso interpretativo**, durante esta fase realicé una lectura profunda y minuciosa de los testimonios obtenidos en el desarrollo de la entrevista en profundidad. Me detuve a escudriñar los datos línea por línea para develar las unidades de significados que conforman mi unidad hermenéutica de interpretación. En este proceder estructuraré nuevos constructos y estableceré nexos novedosos para construir de manera sistemática mi fenómeno de estudio en términos de sus sentidos y significados.
2. **Delimitación de unidades hermenéuticas o codificación abierta**. Es un proceso tendente a comprender los significados otorgados por los constructores sociales a partir de sus experiencias de vida. En esta fase identifiqué los significados y sentidos emergentes, describo los extractos que nutren la unidad hermenéutica de interpretación para direccionar el proceso hacia la construcción de mosaicos categoriales emergentes en virtud de tamizar desde una triangulación teórica argumentaciones y explicaciones más precisas y completas sobre el fenómeno del quehacer docente en escenarios universitarios desde la formación profesional.
3. **Integración**. En esta fase entrelacé gráficamente el proceso constructivo de todas las unidades hermenéuticas en una estructura descriptiva conceptual o codificación axial.

El propósito de este proceso es tejer redes de significados que hagan comprensible el fenómeno de estudio para la comunidad científica. Es decir, se relacionan todas las unidades hermenéuticas para formar unas explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos, y edificar una teoría sustantiva. Esta acción heurística la esquematizó para develar los hallazgos del estudio.

4. **Triangulación.** Según Leal (Ob. Cit.), este proceso consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones de los constructores sociales, fuentes informativas o posturas teóricas para articular un entramado significativo sobre un mismo fenómeno. De este modo, triangulé las expresiones discursivas, las comparaciones teóricas y mi posición interpretativa, lo cual dio consistencia a un despliegue teórico sustantivo que legitima la producción científica del estudio. En tal sentido, este proceso me permitió edificar la teoría sustantiva a través de un proceso sistémico que articula los saberes, haceres y quehaceres de los constructores sociales sobre un fenómeno con el propósito de transformarlos en conocimiento científico a través de la triangulación.

#### **Proceder Ético del investigador**

En los estudios de enfoque cualitativo es vital establecer consideraciones éticas a propósito de direccionar el estudio en atención con los modelos de construcción establecidos para constituir el conocimiento. Implica revisar los fundamentos y principios de rigor científico propios de una comunidad de investigadores en correspondencia con el método, para comprender una serie de acciones matizadas de compromisos y responsabilidades que despliegan un proceder ético en relación con las intencionalidades orientadoras del accionar de todos los constructores

sociales que participan en el estudio.

Así mismo, tener como centro de estudio la experiencia humana a partir de la realidad significada por los agentes sociales, como investigadora he realizado una revisión exhaustiva de la compleja red de significados y sentidos que estos agentes sociales han ido generando a propósito de constituir un conocimiento valedero y pertinente para la humanidad. En palabras de Strauss y Corbin (Ob. Cit.), significa desarrollar la hermenéusis desde un criterio de credibilidad, fiabilidad y pertinencia social en virtud de resignificar los saberes haceres en conocimientos científicos.

Así la credibilidad es entendida como auténticas representaciones de los pensamientos, experiencias o haceres de los agentes sociales con información significativa. Por ello, fue vital seleccionar agentes sociales dispuestos a interactuar perennemente para reflexionar y comunicarse, más allá, que me autorizaran a compartir su visión de mundo con la comunidad científica.

Por su parte la fiabilidad, entrama las posibilidades que poseo como sujeto epistémico para emplear las mismas técnicas y procedimientos para la recolección de la información en virtud de aproximarse a las vertientes ontológicas, epistemológicas y metodológicas propias del fenómeno en estudio.

Este criterio me llevo a desarrollar según González (2002), un proceder ético centrado en la imparcialidad con la intención de desarrollar un proceso hermenéutico claro y consistente sobre el contexto, las cualidades, las descripciones de los agentes sociales para presentar una realidad compleja, diversa e indeterminada al estudiar el fenómeno.

Aunado a lo expresado con anterioridad, la pertinencia social, hace alusión a las posibilidades que tengo como investigadora de extender el conocimiento científico generado hacia otros contextos y agentes sociales.

Por ello, al generar aproximaciones teóricas con descripciones exhaustivas sobre el fenómeno del

salario emocional, brindaré aportes teóricos para otras comunidades de investigadores y así contrastar los saberes y haceres a propósito de develar lo convergente en el accionar laboral en la empresa.

En tal sentido, este criterio me direcciona según González (Ob. Cit.), a proceder éticamente desde el profesionalismo, estriba asumir una postura neutral en el momento de interpretar y comprender los testimonios de los agentes sociales, implica, evitar emitir juicios que alteren el sentido real del mensaje que ellos desean comunicar. Por ello asumí una proyección ontológica, epistemológica y metodológica que despliega tolerancia, solidaridad a propósito de explicar desde cual postura construyo la realidad social con los otros.

Desde los planteamientos de Taylor y Bogdan (Ob. Cit.), se debe considerar además como criterios la relevancia, confirmabilidad o reflexividad, y la adecuación teórica epistemológica. Por su parte la Relevancia da cabida a un proceso de autorregulación de los propósitos de la investigación con la intención de legitimar si el estudio del fenómeno genera un conocimiento científico novedoso que contribuya con el desarrollo de la episteme o en cambio hubo un cambio significativo en el contexto de estudio.

Por otra parte, la confirmabilidad o reflexividad, es comprendida como un proceso tendente a certificar las interpretaciones y comprensiones realizadas a partir de cada testimonio de los agentes sociales. De este criterio deviene un compromiso ético de informar permanentemente sobre los alcances y elementos que van emergiendo durante la investigación, es este estudio mantuvo una estrecha relación con los agentes sociales en cuanto se iban generando los encuentros de significaciones para solicitar un nuevo aporte, cambiar la interpretación realizada o legitimar las mismas.

Por otra parte, la adecuación teórico epistemológica, se comprende desde la consistencia del fenómeno salario emocional y los fundamentos teóricos utilizados para generar el conocimiento, tomando en cuenta los supuestos de Strauss y Corbin (Ob. Cit.), como un

entramado de representaciones sociales fundamentadas en las experiencias humanas de los agentes sociales en su cotidianidad, concretizando una red de significados y sentidos sobre los saberes haceres para describir y explicar el fenómeno educativo con una visión social.

En síntesis, todo estudio desarrollado a partir de un paradigma interpretativo, enfoque cualitativo y método fenomenológico-hermenéutico, se debe asumir desde un proceder ético para establecer criterios de rigor científico en pro de promover una praxis investigativa pertinente en relación con la compleja red de relaciones, significados y sentidos emergentes de los testimonios para preservar la visión de mundo expresada, de modo tal, que reflejen los valores, sentimientos y experiencias de los agentes sociales.

#### **La Axiología y los aportes científicos para el emerger ético del conocimiento**

*“...tomar decisiones éticamente adecuadas, además de fundirse con convicciones acerca de lo que se considera bueno o malo, correcto o incorrecto, moral o inmoral. Implica establecer pautas de acción y encontrar su propio patrón ético...”*

**Camacho (2013)**

En investigaciones cualitativas de corte fenomenológico-hermenéutico, la dimensión axiológica constituye un pilar esencial para garantizar la legitimidad del conocimiento emergente. El proceder ético no se limita a protocolos formales, sino que implica una postura reflexiva, comprometida y respetuosa frente a los significados atribuidos por los agentes sociales, quienes participan como constructores activos de saberes desde su experiencia vivida.

La presente investigación reconoce que la ciencia gerencial, como disciplina social, debe contribuir al bienestar colectivo y al desarrollo humano. Por ello, se asume un marco ético que articula tres criterios fundamentales: credibilidad, fiabilidad y pertinencia social. La credibilidad se refiere a la autenticidad de los testimonios, reconocidos por los propios participantes

como representaciones legítimas de sus vivencias. Esto implicó el uso del consentimiento informado como expresión de participación autónoma, respetando sus valores, intereses y condición humana.

La fiabilidad se relaciona con la coherencia metodológica en la recolección e interpretación de datos, asegurando que los hallazgos reflejen el sentido real otorgado por los agentes sociales. Este criterio exige imparcialidad y claridad hermenéutica, permitiendo presentar una realidad compleja y diversa sin distorsionar los mensajes originales. Según González (2002), la fiabilidad implica desarrollar un proceso interpretativo consistente, ético y respetuoso del contexto.

La pertinencia social alude a la capacidad del conocimiento generado para ser transferido a otros contextos y comunidades científicas. En este estudio, el análisis del salario emocional busca ofrecer aportes sustantivos que puedan ser contrastados y resignificados por otros investigadores. Este criterio exige neutralidad interpretativa y una postura epistemológica basada en la tolerancia, la solidaridad y el respeto por la diversidad de visiones.

Complementariamente, se incorporan los criterios de relevancia, confirmabilidad y adecuación teórico-epistemológica, según Taylor, Bogdan y González. La relevancia legitima el valor científico del estudio; la confirmabilidad implica validar las interpretaciones con los propios participantes; y la adecuación teórica asegura la coherencia entre el fenómeno investigado y los fundamentos conceptuales. Así, se construye una teoría sustantiva como tejido de representaciones sociales, fundamentada en las experiencias humanas y orientada a explicar el fenómeno empresarial desde una visión ética, humanista y transformadora con una visión social.

En la presente investigación, los criterios éticos deben guiar cada etapa del proceso investigativo. Tal como se presenta a través de los procesos de: la credibilidad garantiza que los testimonios reflejen fielmente la experiencia de los agentes sociales; la

fiabilidad asegura la coherencia metodológica en la recolección e interpretación de datos; y la pertinencia social permite proyectar el conocimiento hacia otros contextos. Estos criterios, integrados en un enfoque fenomenológico-hermenéutico, legitiman el conocimiento emergente, preservan los valores expresados por los participantes y promueven una praxis investigativa ética, reflexiva y transformadora, en sincronía con el paradigma interpretativo que sustenta el estudio.

### **De la mano voy con mis agentes sociales**

El salario emocional se revela como una práctica profundamente humana que dignifica el trabajo y resignifica el vínculo entre el sujeto y la organización. No se trata solo de beneficios no monetarios, sino de gestos, espacios y relaciones que reconocen la totalidad del ser humano: su emocionalidad, su espiritualidad, su deseo de pertenencia y su necesidad de sentido.

En esta investigación, desarrollada junto a siete agentes sociales, de siete países distintos y tres continentes, se interpretaron los significados emergentes del salario emocional como experiencia vivida. A través de un proceso dialógico y reflexivo, se trianguló la palabra de los participantes con referentes teóricos y la sensibilidad ética de la investigadora, construyendo una comprensión situada del fenómeno.

Los testimonios revelan que el salario emocional, expresado en reconocimiento, desarrollo personal, flexibilidad, participación y propósito compartido, no solo mejora el desempeño, sino que transforma la cultura organizacional en una comunidad de sentido. Cuando el trabajador se siente visto, escuchado y valorado, emerge una productividad que no es impuesta, sino ofrecida desde la convicción.

El cambio de gestión propuesto implica transitar desde modelos funcionalistas hacia una gerencia humanista, donde el trato empático, la comunicación transparente y el liderazgo inspirador se convierten en prácticas cotidianas. Esta transformación no solo responde a una ética del cuidado, sino que agrega valor

intangibles: fortalece el compromiso, reduce la rotación y genera una identidad organizacional coherente con los valores humanos.

Asimismo, se reconoce la importancia de ofrecer caminos de desarrollo personal, equilibrio vital, diversidad, inclusión y responsabilidad social. Estas dimensiones no son accesorios gerenciales, sino expresiones de una cultura que entiende el trabajo como espacio de realización y no solo de producción.

Como investigadora, interpreto que una cultura de éxito no se mide únicamente por indicadores económicos, sino por la capacidad de la organización para generar vínculos legítimos, experiencias significativas y bienestar compartido. El salario emocional, en este sentido, se convierte en una herramienta estratégica para elevar la productividad desde la dignidad, la empatía y la trascendencia. Es en ese tejido de relaciones humanas donde la empresa encuentra su verdadero potencial transformador.

Por lo anteriormente expuesto, como científico social expongo e interpreto los significados emergentes generados en la palabra de los siete (07) agentes sociales participantes en la investigación, estos en un proceso dialógico fueron aportando información valiosa que a la vez fui contrastando con teóricos en un transitar de triangulación (agente social + investigadora + teóricos). Para esta publicación he tomado tres (03) ítems que darán una proyección de lo preguntado a los agentes sociales.

***1. ¿Cuál es el cambio de gestión en el desarrollo del trato humano en la organización, que desde la perspectiva humanista pueda potenciarlo como valor intangible, añadido al valor económico para la empresa?***

El cambio de gestión en el desarrollo del trato humano en las organizaciones, desde una perspectiva humanista, implica una transformación profunda en la manera en que se concibe, valora y gestiona al trabajador. Este giro epistemológico y práctico reconoce que las personas no son únicamente recursos

productivos, sino sujetos integrales, portadores de emociones, valores, aspiraciones y sentidos que configuran la cultura organizacional. En este marco, el salario emocional se convierte en una herramienta estratégica para potenciar el rendimiento laboral y la satisfacción personal, elevando el valor intangible que la empresa genera y proyecta.

La resignificación en la gestión se fundamenta en la construcción de una cultura organizacional centrada en el ser humano, donde el bienestar emocional, la dignidad relacional y el sentido de pertenencia son pilares estructurales. La gerencia deja de ser un ejercicio de control para convertirse en una práctica de acompañamiento, escucha activa y reconocimiento. El liderazgo se transforma en inspiración ética, capaz de movilizar voluntades desde la empatía y la coherencia.

Desde esta perspectiva, el salario emocional se expresa en prácticas como el reconocimiento auténtico, el desarrollo personal y profesional, la flexibilidad laboral, la participación en decisiones, la comunicación transparente, la diversidad e inclusión, y el equilibrio entre vida laboral y personal. Estas dimensiones no solo responden a las necesidades humanas de los colaboradores, sino que generan valor organizacional en forma de compromiso, retención de talento, innovación y reputación institucional.

El cuadro comparativo, conlleva al proceso indagatorio investigativo, como investigadora me llevó a la interpretación del cambio de gestión desde una perspectiva humanista implica valorar a las personas como el activo más importante de la organización y tomar medidas concretas para satisfacer sus necesidades emocionales y psicológicas. Se evidencia que estas prácticas están presentes en diversos contextos (Portugal, España, Venezuela, Brasil, entre otros), lo que confirma su pertinencia y aplicabilidad en modelos de gestión contemporáneos. En todos los casos, el salario emocional actúa como catalizador de una cultura de éxito, entendida no solo como logro económico, sino como construcción colectiva de bienestar, sentido y trascendencia.

En síntesis, el cambio de gestión humanista potencia el trato humano como valor intangible al integrarlo en la estrategia organizacional. Esta transformación no solo mejora la experiencia laboral, sino que también fortalece la productividad y la sostenibilidad empresarial, consolidando una cultura de éxito que honra la condición humana en el trabajo.

**2. ¿Cuál es la percepción que poseen los colaboradores, acerca de la satisfacción personal por la retribución salarial emocional?**

La percepción que poseen los colaboradores acerca de la retribución salarial emocional se configura

como un indicador clave en la construcción de una cultura organizacional orientada al éxito. Desde una perspectiva humanista, esta retribución no se limita a beneficios tangibles, sino que abarca gestos, prácticas y políticas que reconocen la dimensión emocional, psicológica y relacional del trabajador. Su impacto se traduce en experiencias de satisfacción personal que fortalecen el vínculo entre el sujeto y la organización.

Los colaboradores que reciben una retribución emocional efectiva manifiestan un mayor nivel de compromiso y motivación. El reconocimiento, el desarrollo profesional, el equilibrio entre vida laboral

**Tabla 3. 1.** ¿Cuál es el cambio de gestión en el desarrollo del trato humano en la organización, que desde la perspectiva humanista pueda potenciarlo como valor intangible, añadido al valor económico para la empresa?

	ANGOLA	PORTUGAL	ESPAÑA	EEUU	VENEZUELA	ECUADOR	BRASIL
<i>Cultura Organizacional Centrada en el Ser Humano</i>		X	X	X	X	X	X
<i>Liderazgo y Gestión Empática</i>			X	X	X		
<i>Participación y Empoderamiento</i>	X		X		X	X	
<i>Desarrollo y Crecimiento Personal</i>		X		X	X	X	X
<i>Equilibrio Entre Trabajo y Vida Personal</i>		X	X	X	X	X	
<i>Reconocimiento y Aprecio</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Comunicación Abierta y Transparente</i>		X	X	X			X
<i>Fomento de la Diversidad e Inclusión</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Medición y Evaluación del Bienestar</i>		X		X			X
<i>Responsabilidad Social Corporativa</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Flexibilidad en la Carrera Profesional</i>		X	X		X		X
<i>Gestión de Conflictos y Resolución de Problemas</i>		X	X		X		X
<i>Liderazgo Inspirador</i>			X	X		X	X

y personal, y la posibilidad de participar en decisiones generan un entorno donde el trabajador se siente valorado y respetado. Esta percepción positiva impulsa una entrega voluntaria y sostenida, que va más allá del cumplimiento funcional.

Asimismo, se evidencia una sensación de pertenencia. Los empleados que experimentan prácticas de salario emocional tienden a identificarse con los valores institucionales, lo que fortalece su conexión con la cultura organizacional. Esta identificación no solo mejora el clima laboral, sino que también potencia la cohesión interna y la fidelización.

La satisfacción laboral también se ve directamente influida. Cuando las necesidades emocionales y psicológicas son atendidas, los colaboradores expresan mayor bienestar, menor estrés y una disposición más positiva hacia sus tareas. Esta percepción se asocia con una mejora en la calidad del desempeño y en la retención del talento.

Además, la retribución emocional genera un sentido de propósito. Los trabajadores no solo perciben

que su labor tiene valor, sino que se sienten parte de una misión compartida. Esta dimensión trascendente del trabajo contribuye a la realización personal y al fortalecimiento del compromiso ético con la organización.

Cabe destacar, que estas percepciones pueden variar según la cultura organizacional, las políticas internas y las expectativas individuales. Sin embargo, cuando las prácticas de salario emocional son implementadas con coherencia y sensibilidad, tienden a generar una percepción positiva generalizada, que impacta tanto en el desarrollo humano como en los resultados empresariales.

Por lo tanto, una estrategia de retribución que incluye aspectos emocionales y psicológicos puede ser beneficiosa tanto para los colaboradores como para la empresa, ya que contribuye al desarrollo humano y al éxito a largo plazo, por cuanto se convierte en un motor legítimo de productividad, bienestar y lealtad, consolidando una cultura de éxito que honra la condición humana en el trabajo.

**Tabla 4.** 2. ¿Cuál es el cambio de gestión en el desarrollo del trato humano en la organización, que desde la perspectiva humanista pueda potenciarlo como valor intangible, añadido al valor económico para la empresa?

	ANGOLA	PORTUGAL	ESPAÑA	EEUU	VENEZUELA	ECUADOR	BRASIL
<i>Mayor Compromiso y Motivación intrínseca</i>			X	X	X	X	
<i>Sensación de pertinencia</i>		X	X	X	X		
<i>Mejora en la Satisfacción Laboral</i>		X	X	X			
<i>Mayor Lealtad y Retención de Talento</i>		X	X	X	X	X	X
<i>Bienestar Emocional</i>	X		X	X	X		
<i>Mayor Sentido de Propósito</i>	X		X	X	X	X	X

**3. ¿Qué criterios considera el presidente corporativo al evaluar el impacto de beneficios no remunerativos en el desempeño laboral de los empleados, como parte de una cultura organizacional orientada al éxito?**

El presidente corporativo al evaluar el impacto de los beneficios no remunerativos en el desempeño laboral de los empleados, considera una serie de criterios que trascienden los indicadores tradicionales de productividad, estos aspectos están relacionados con el impacto positivo que estos beneficios pueden conllevar al aumento en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados. En el marco de una cultura organizacional orientada al éxito, estos beneficios, conocidos como salario emocional, se entienden como herramientas estratégicas para fomentar el compromiso, la satisfacción y el sentido de propósito en el trabajo. Desde una perspectiva integral, los criterios que guían esta evaluación incluyen:

**Mayor compromiso y motivación intrínseca:** se observa si los empleados muestran mayor iniciativa, creatividad y autonomía como resultado de sentirse emocionalmente valorados. La motivación que nace del reconocimiento, la confianza y el propósito se considera un motor clave del rendimiento sostenible.

**Clima laboral y relaciones humanas:** Se sostiene el impacto de los beneficios emocionales en la calidad de las relaciones interpersonales, la colaboración

entre equipos y la resolución de conflictos. Un entorno emocionalmente saludable es visto como un catalizador de productividad colectiva.

**Retención y fidelización del talento:** se considera la disminución de la rotación voluntaria, el aumento de la permanencia y el deseo de crecimiento interno como señales de que los beneficios no remunerativos están generando arraigo y sentido de pertenencia.

**Bienestar integral del trabajador:** se evidencia que más allá del rendimiento, se evalúa el equilibrio entre vida personal y laboral, la reducción del estrés y la percepción de bienestar emocional. Estos elementos se vinculan directamente con la capacidad del empleado para sostener un alto desempeño sin desgaste.

**Sentido espiritual y trascendencia:** las organizaciones que reconocen la dimensión espiritual del ser humano, el presidente corporativo considera si los beneficios no remunerativos permiten al trabajador conectar su labor con valores profundos, propósito trascendente y realización personal. Este criterio se refleja en actitudes como la gratitud, la vocación de servicio y el compromiso ético.

**Impacto en la cultura organizacional:** se evalúa cómo estos beneficios transforman la cultura interna: si promueven una visión compartida del éxito, si fortalecen la reputación corporativa y si generan una identidad organizacional coherente con los valores humanos.

**Tabla 4. 2.** ¿Cuál es el cambio de gestión en el desarrollo del trato humano en la organización, que desde la perspectiva humanista pueda potenciarlo como valor intangible, añadido al valor económico para la empresa?

	ANGOLA	PORTUGAL	ESPAÑA	EEUU	VENEZUELA	ECUADOR	BRASIL
<i>Mayor compromiso y motivación intrínseca</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Clima laboral y relaciones humanas</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Retención y fidelización del talento</i>		X		X	X	X	
<i>Bienestar integral del trabajador</i>	X	X		X	X	X	
<i>Sentido espiritual y trascendencia</i>	X	X	X	X	X		X
<i>Impacto en la cultura organizacional</i>	X	X	X	X	X	X	X

### **Reflexiones en la cúspide del camino**

Llegar al proceso de las reflexiones en la cúspide del camino, ha sido para mí como investigadora un estado de asombro, constatar que llegue a la meta por este momento es satisfactorio y de gran felicidad. Ante esta realidad de haber consolidado la investigación **el salario emocional como eje dinamizador del rendimiento laboral, desde una perspectiva humanista**, siendo un momento de plenitud y legitimación epistemológica. Esta experiencia no solo dio forma a un constructo teórico sólido, sino que reveló cómo el trabajo puede convertirse en un espacio de sentido, dignidad y transformación, por lo cual, procedo a expresar concienzudamente la palabra de cierre temporal.

1. En la denominación de generar una construcción epistémica del salario emocional como eje dinamizador del rendimiento laboral, desde una perspectiva humanista, me he acercado notablemente a una percepción humanista, conociendo las inquietudes personales y profesionales del trabajador, ubicándome en cuatro dimensiones: Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto: seguridad, limpieza, orden, equipos en buen estado. Condiciones ambientales del espacio del trabajo: infraestructura sólida y amplia. Compañerismo en las relaciones laborales: lazos de armonía y solidaridad entre compañeros de trabajo. Conciliación de trabajo y familia, ubicándome que en la empresa la creatividad y flexibilidad son claves para la comunicación interna y externa constantemente.
2. Así mismo, en el conocer el cambio de gestión en el desarrollo del trato humano en la organización, pude saber la importancia de las dimensiones del salario emocional que lo potencian como valor intangible para la empresa. Estas dimensiones son flexibilidad de horario lo que permite la conciliación de la

vida familiar y laboral de los colaboradores. Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional, la cual se define como la motivación que brinda la empresa a sus colaboradores. Reconocimiento y status, es decir, el reconocimiento que la empresa brinda a los colaboradores que son eficientes en su trabajo. Cooperación con colegas y líder, evidenciando el reconocimiento que el jefe inmediato y sus compañeros de trabajo le brindan al colaborador. Seguridad y beneficios, que se define como los beneficios económicos y emocionales los cuales son otorgados por la empresa.

3. Por lo tanto, Interpretar las políticas retributivas de las empresas que han generado una corriente de compensación enfocada en el salario emocional tangible e intangible, para potenciar el desarrollo humano de los colaboradores, tiene total incidencia en la satisfacción laboral del empleado, este se debe sentir contento y satisfecho con su trabajo. La satisfacción laboral puede verse influenciada por muchos factores, incluyendo el salario, las condiciones de trabajo, las relaciones con los compañeros y superiores, y las oportunidades de desarrollo profesional. En el contexto del salario emocional, la satisfacción laboral se ve influenciada por los beneficios no económicos que la empresa brinda a los colaboradores.
4. Ante lo planteado con anterioridad, comprender la percepción que poseen los colaboradores, acerca de la satisfacción personal por la retribución salarial emocional, ha sido importante conocer lo que es el estado de bienestar y felicidad en el trabajo de una persona con relación a su entorno y desempeño. Constatando los factores que influyen en esta satisfacción laboral, tales como:
  - » Posibilidades de crecimiento: Si el empleado siente que no puede seguir

desarrollándose dentro de la organización, lo más probable es que acabe buscando otro trabajo y abandonando su puesto.

- » Clima laboral: Las relaciones interpersonales del empleado con el resto de sus compañeros y la percepción económica que tiene de la entidad son algunos de los factores que influyen en la satisfacción laboral.
  - » Herramientas adecuadas: Contar con las herramientas adecuadas para realizar el trabajo.
  - » Conciliación laboral y familiar: La posibilidad de equilibrar la vida laboral y familiar.
  - » Tareas intelectualmente estimulantes y retos continuados: Las tareas que desafían al empleado y le permiten desarrollarse intelectualmente pueden aumentar la satisfacción laboral.
5. Finalmente, describir los significados que se le asignan a las cosmovisiones de los colaboradores, acerca del salario emocional y el rendimiento laboral, una empresa podría ofrecer horarios flexibles para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados. Esto podría aumentar la motivación y el compromiso de los empleados al permitirles tener más control sobre su tiempo y reducir el estrés. A su vez, esto podría mejorar la productividad al reducir el absentismo y aumentar la eficiencia en el trabajo. El salario emocional posee un impacto positivo en la retención de talento en una organización. Al ofrecer beneficios no monetarios que mejoran el bienestar y la satisfacción en el trabajo, las empresas pueden aumentar la lealtad y el compromiso de sus empleados, lo que a su vez puede reducir la rotación de personal.

Los beneficios ofrecidos como parte del salario emocional pueden ayudar a los empleados a

sentirse valorados y apreciados por su empresa. Esto puede aumentar su satisfacción en el trabajo y su deseo de permanecer en la empresa a largo plazo. Además, los beneficios como horarios flexibles, oportunidades de desarrollo profesional y programas de bienestar pueden mejorar la calidad de vida de los empleados y hacer que sea más atractivo para ellos permanecer en la empresa.

Lo más significativo es que, en este contexto, el salario emocional ressignifica el desarrollo organizacional en cuatro dimensiones interdependientes:

- » Humana, al reconocer la dignidad del trabajador como sujeto de derechos y emociones.
- » Profesional, al potenciar sus capacidades, talentos y trayectorias.
- » Espiritual, al permitirle conectar con un propósito mayor y experimentar plenitud en su quehacer.
- » Financiera, al traducirse en productividad sostenida, retención de talento y reputación institucional que impacta positivamente en los resultados económicos.

Así, la empresa no solo se transforma en una estructura eficiente, sino en una comunidad de sentido que cultiva el éxito desde lo humano. En conclusión, ***el salario emocional, cuando es comprendido y aplicado desde una perspectiva humanista, eleva la productividad, satisface profundamente a los empleados y proyecta una cultura de éxito que honra la vida en el trabajo.***

## Referencias bibliográficas

- Atalaya, P., M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad, in Revista de Psicología, Vol. 3, No. 5. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/index.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/index.htm) (Consultado el 16 de junio de 2023)
- Augusto, T. et al. (2018). Emotional salary as a strategy to retain talents. IOSR Journal Of Humanities And Social Science.
- Azócar, A. R. (2019). Ontología de la Complejidad: Fondo Editorial de la Universidad Ezequiel Zamora del estado Portuguesa, FEDUEZ-Portuguesa.
- Blanch, G. (2015). El Salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (PUC) y EPSEVG (UPC). Barcelona: Universitat Ramon Llull. URI: <http://hdl.handle.net/10803/348565>. (Consultado el 15 de junio de 2023).
- Blasco, L. (2021). (BBC News Brasil - Publicación electrónica). <https://www.bbc.com/portuguese/geral-56107779>. (Consultado el 18 de junio de 2023).
- Blasco, L. (2021). (BBC News Mundo - Publicación electrónica). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>. (Consultado el 18 de junio de 2023).
- Blasco, L. (2021). Que es el salario emocional y cuales son los 10 factores que lo definen. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>. (Consultado el 20 de junio de 2023).
- Bonilla, A. (2014). Retención del Cliente Interno, Salario Emocional Industria creativa. Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Bourdieu, P. (1988). La Distinción. Criterio y bases sociales del gusto, Ciudad de México: Taurus.
- Bourdieu, P. (2007). El sentido práctico. Colección Ciencias Sociales. Materia Sociología.
- Bourdieu, P. Wacquant, L. (2005). Una invitación a la sociología reflexiva -1a ed. - Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. The International Journal of Human Resource Management, 25(19), 2724-2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Cabrejos, J. M. (2021). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de Real Plaza – Chiclayo 2017 (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela de Administración de Empresas - URI: [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3625/1/TL\\_CabrejosSahumaJosemariaMartin.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3625/1/TL_CabrejosSahumaJosemariaMartin.pdf). (Consultado el 15 de junio de 2023).
- Caicedo, A., et al. (2017). Conocimiento, aplicación y estrategia del salario emocional en el sector de la gran empresa del Distrito Metropolitano de Quito. Revista: Comercio y Negocios, N.7.
- Camacho, I. et al. (2013). Ética y Responsabilidad Empresarial. Bilbao: Desclée de Brouwer, Ed.
- Campbell, I. 1997. American Indian Languages: the Historical Linguistics of Native America. (Oxford Studies in Anthropological Linguistics, 4.) Oxford Studies in Anthropological Linguistics. Oxford: Oxford UP: Oxford University Press.
- Chamarro, A. (2007). Ética del Psicólogo. Barcelona: UOC.
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª. Ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Chirinos, M. (2017). La gerencia como fenómeno y la complejidad. Sistemas y conexiones. Venezuela: Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia.
- Confederación de empresarios de Andalucía. <https://www.cea.es/el-salario-emocional-uno-de-los-beneficios-mas-valorados-por-los-trabajadores/> (Consultado el 16 de junio de 2023)
- Corbetta, R. (2003). Elementos básicos para un constructivismo social. Avances en
- Cortina, A. (1994). Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial. Madrid: Trotta.
- Delgado, I. (2019). Análisis de la Retribución Emocional y su implantación en CIDUT, S.L.U. Editor Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2014).

- Retención del talento. LID Editorial.  
Electrónicas
- Elizundia, M. (s/f). ¿Que es el salario emocional y como aplicarlo en tu empresa?<https://softwaredoit.es/guias-software/salario-emocional.html>. (Consultado el 20 de junio de 2023).
- Espinoza, A. & Toscano, J. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Juarez: RuaNova – Revista Universitaria de Administración*; Vol. 12, Número 20 - enero-junio.
- Espinoza, A. y Toscano, t. (2020) SALARIO EMOCIONAL: UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL. *novaRUA Revista Universitaria de Administración*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México
- Furtado, M. (2022). Salário emocional: o que é e como implementar?(Convenia – artigo eletrônico). <https://blog.convenia.com.br/salario-emocional/>. (Consultado el 20 de junio de 2023).
- Gadamer, H. (1997). *Mito y Razón*. Barcelona. Paidós
- Gadamer, H. (1999). *Verdad y método I*. Salamanca: Sígueme.
- Gay Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* (33).  
Gestión. (Publicación online). <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empleados-felices-son-300-innovadores-13-productivos-149977-noticia?href=tepuedeinteresar>. (Consultado el 16 de junio de 2023).
- Glaser, B. & Strauss, A. (2006). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick: Aldine Transaction – A division of Transaction Publishers.
- González, M. (2002). Aspectos Éticos de la Investigación Cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29(2), 85-103.
- Grau, A. (2016). *Talento humano (y gestión del talento humano)*. Agustín Grau - La Fórmula del Éxito. <https://agustingrau.com/gestiondel-talento-humano/>
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- Haar, J. M. (2013). *Testing a new measure of work–life balance: A study of parent and non-parent employees from New Zealand*. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305-3324. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- Habermas, J. y Gadamer, H. (1997). *El debate Habermas-Gadamer Hermenéutica y crítica de la ideología*. Ed. Tecnos, Madrid, 1988.
- Heidegger, M. (1925). *Tiempo e Historia*. Edición y Traducción de Jesús Adrián Escudero de la Versión Alemana de 1978. Madrid: Trotta
- Heidegger, M. (1929). *Ser y tiempo*. Traducción de Jorge Eduardo Rivera de la versión alemana de 1972. Santiago de Chile: Universitaria.
- Heidegger, M. (1974). *El ser y el tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Heidegger, M. (2010). *La Filosofía Existencial de Martin Heidegger*. Presentación de Carmen Revilla Guzmán. Madrid: Trotta.
- Herzberg, F. (1954). *Work of the Nature of Man*. Cleveland: The World of Publishing Company.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1).
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados ? *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22.
- Herzberg, F. (2005). *Motivation-hygiene theory. Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership*, eds JB Miner, ME Sharpe Inc, New York, 61-74.
- Humana. Madrid: Ediciones Cátedra. <http://ve.scielo.org/pdf/p/v31n89/art07.pdf> [Consulta: 2022, Octubre 19]
- Hurtado y Taquez (2020).
- Hurtado, N. & Taquez, Y. (2021). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. URI: <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2059> (Consultado el 15 de junio de 2023).
- Husserl, E. (1970). *Ideas: General introduction to pure phenomenology*, Translated by.W. R. Boyce Gibson. London, New York: Collier, Macmillan.
- Husserl,E.(1992).Fenomenología. *Invitaciónalafenomenología*,35-73.
- Ibáñez, J. (1991). *El regreso del sujeto*. Chile: Amerinda.

[ Links ]

- Johnston, D. (1996). *The Idea of a Liberal Theory: A Critique and Reconstruction*. New Jersey: Princeton University Press.
- Kant, I. (1995). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres. Crítica de la razón práctica*. Porrúa: La paz perpetua.
- Kuhn, T. (1962). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- La pobreza en Venezuela llega al 94,5% de la población | ENCOVI 2021 | PROVEA
- Leal, A. (2006). *Los Hilos de la Palabra: Pedagogía y Didáctica*. Bogotá: Cooperativa Editorial del Magisterio.
- Leal, J. (2005). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de Investigación*. San Cristóbal: Litorama
- Llano Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34–68. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>. (Consultado el 15 de junio de 2023).
- Maldonado, A. (2019). (Forbes –Artículo electrónico). <https://www.forbes.com.mx/el-salario-emocional-y-los-retos-para-considerar/>. (Consultado el 18 de junio de 2023).
- Martín, S. (2017). *La Satisfacción Laboral en relación con el Salario Emocional*. Tesis. Repositorio institucional RIULL. (Consultado el 15 de junio de 2023).
- Martínez, M. (2007). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Métodos hermenéuticos, métodos fenomenológicos y métodos etnográficos*. (2da. Ed.). México: Trillas.
- Maslow (1943) ‘Una teoría sobre la motivación humana’.
- Maykut, P. y Morehouse, R. (1994). *Investigación Cualitativa: Una Guía Práctica y Filosófica*. Barcelona: Hurtado Ediciones
- MD Group(2016). *La guía del Capital Humano*. Perú.
- Molina, R. & Antúnez, J. (2018). *Procesos de Talento Humano en la Gestión estratégica*. Maracaibo: Universidad del Zulia – Revista de Ciencias Humanas y Sociales; Año 34 – N.º 18.
- Morín, E. (2002). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma-reformar el pensamiento*. Nueva Visión.
- Morin, E. (2007). *Complexité restreinte et complexité générale*. La Tour d’Aigues, Éditions de l’Aube, pp. 28-50.
- Morín,E.(1990).*Introducción al pensamiento complejo*. GEDISA.
- Morín,E.(1999).*Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.
- Nicolás, V. (2011). *Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y el rendimiento académico: el caso de dos escuelas rurales de la comuna de San Carlos*. Chillán: Universidad del Bio-Bio - Facultad de Educación y Humanidades Departamento de Ciencias Sociales Escuela de Historia y Geografía.
- Nietzsche, F. (s/f). *Así habló Zaratustra*. Buenos Aires: Educar. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/asi\\_hablo\\_zaratustra\\_nietzsche.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/asi_hablo_zaratustra_nietzsche.pdf). (Consultado el 20 de junio de 2023).
- Nouel, J. (2023). (Publicación electrónica). <https://www.linkedin.com/pulse/el-salario-emocional-que-es-ventajas-y-desventajas-jonathan-nouel/>. (Consultado el 18 de junio de 2023).
- Obregón, J. (2003). *Hacia una Pedagogía de la Subjetividad*. Medellín: Grupo Federicí.
- Oficina Internacional del Trabajo (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Ginebra: Departamento de Empresas - OIT.
- Portafolio Internacional. (2023). *Venezuela: inflación llega al 86,7% en primeros cuatro meses del año*. <https://www.portafolio.co/internacional/venezuela-inflacion-llega-al-86-7-582825>. (Consultado el 20 de junio de 2023).
- Psicología Latinoamericana, [Revista en línea], v. 23, n. 1, p. 43-61, jul. 2010. ISSN 2145-4515. Disponible en: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/1240>. (Consultado: 25 de marzo 2016).
- Ratzinger, J. (1996). *El dialogo entre la Iglesia y la economía*, in *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, N.º 1.
- Rawls, J. (1958). *Justice as Fairness*, in *Philosophical Review* (April 1958), 67(2):164-194.
- Rawls, J. (2013). *Uma teoria da Justiça*. Lisboa: Presença.
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Tesis de licenciatura. Repositorio académico de la Universidad de Chile.

- Rocha, A. (2010). *Ética, Deontología e Responsabilidad Social*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Rodríguez, G. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Aljibe. [ Links ]
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*, Universidad Cesar Vallejo. Campus Piura. Perú. Cita sugerida (APA, séptima edición): Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). 12(1), 141-149.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social y el Bienestar. *American Psychologist*, 55 (1): 68-78.
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Primera Edición. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. España: McGraw-Hill.
- Sarmiento, A. S. et al. (Comp.). (2016). *Gerencia y Administración*. Corporación Universitaria Americana. Barranquilla: Sello Editorial Corunimaricana. (Colección Libros Resultado de Investigación).
- Schutz, A. (1976). *El Problema de la Realidad Social*. Traductor Nelson Mínguez. Buenos Aires: Amorrortu.
- Soler, B. Moreno, C. (2014). *Intangible Capital*. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España
- Straus, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Turiconsejos (2022). (Publicación electrónica). <https://www.turijobs.com/blog/pt-pt/salario-emocional-o-que-e-e-cómo-aplica-lo/>. (Consultado el 17 de junio de 2023).
- Ugas F. (2013). *Del Acto de Conocer al Discurso que lo Narra. Una Problemática Epistemológica*. San Cristóbal: Lito-Formas.
- United Nations (2015). *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. (Consultado em 16 de junho de 2023).
- Uribe Sánchez, J. (2009). El pensamiento complejo de Edgar Morin, una posible solución a nuestro acontecer político, social y económico. *Espacios Públicos*, vol. 12, núm. 26, diciembre; Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.