

# Salario Emocional: Un Enfoque Estratégico para la Motivación del Talento Humano

## Emotional Salary: A Strategic Approach to Human Talent Motivation

**Recibido:** 10 de septiembre de 2024

**Aprobado:** 28 de diciembre de 2024

**publicación:** 1 de mayo del 2025

**Forma de citar:** M. Caicedo Roa, Y. . Sánchez Moreno, and M. Maestre Delgado, "Salario Emocional: Un Enfoque Estratégico para la Motivación del Talento Humano", Mundo Fesc, vol. 15, no. 32, pp. 181-192 May 2025, doi: 10.61799/2216-0388.1823.

### Marisol Caicedo Roa



Esp. En Gerencia de Proyectos,  
marisol.caicedo@unipamplona.edu.co,  
<https://orcid.org/0009-0006-4123-8578>,  
Universidad de Pamplona,  
Pamplona, Colombia.

### Yurley Sánchez Moreno



Esp. En Sistemas Integrados de Gestión HSEQ,  
yurley.sanchez@unipamplona.edu.co,  
<https://orcid.org/0009-0008-0390-0692> ,  
Universidad de Pamplona,  
Pamplona, Colombia.

### Marisol Maestre Delgado



Magíster en Educación,  
Marisol.maestre@unipamplona.edu.co,  
<http://orcid.org/0000-0002-0548-2710>,  
Universidad de Pamplona,  
Pamplona, Colombia

**\*Autor para correspondencia:**

E-mail: marisol.caicedo@unipamplona.edu.co



# Salario Emocional: Un Enfoque Estratégico para la Motivación del Talento Humano

**Palabras clave:** Estímulos, Motivación, Productividad, Salario, Talento Humano.

## Resumen

El objetivo del trabajo buscó analizar como las actividades de planeación estratégica ejercidas por superiores influyen en el salario emocional del trabajador. Se efectuó una revisión de antecedentes a nivel internacional, nacional y local, los cuales se consideraron claves para el desarrollo de la investigación, gracias a sus aportes metodológicos, teóricos y de resultados. Para el desarrollo se utilizó un enfoque cuantitativo, un paradigma positivista, un diseño correlacional y descriptivo, con el fin de brindar un análisis amplio e integral de los resultados. Se diseñaron y aplicaron tres instrumentos bajo el modelo escala de Likert con una muestra tipo censo de 115 participantes divididos entre gerencia, coordinadores, supervisores y personal operativo. Una vez obtenidos los datos, se analizaron bajo el software estadístico SPSS, dando uso de tablas de frecuencia, estadísticas descriptivas y el modelo Rho de Spearman. De esta manera, los resultados revelan una alta satisfacción laboral general, impulsada por sólidas relaciones interpersonales, comunicación efectiva y un ambiente de trabajo seguro y colaborativo. Los empleados valoran los desafíos y el dinamismo de su trabajo. Sin embargo, se identificaron áreas de menor satisfacción, como la percepción del reconocimiento individual, las oportunidades de desarrollo y ascenso, y los beneficios extrasalariales, que a menudo no cumplen las expectativas. Aunque la flexibilidad para situaciones personales y horarios flexibles son bien valorados, los incentivos no económicos y económicos tienen una percepción moderada. En conclusión, la empresa goza de un clima laboral positivo, pero es esencial que la planificación estratégica del talento humano aborde las deficiencias en el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo y beneficios no monetarios. Implementar programas que fortalezcan estos componentes del salario emocional puede transformar las áreas de baja satisfacción en pilares para la retención de talento, el aumento de la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

## Emotional Salary: A Strategic Approach to Human Talent Motivation

**Keywords:** Human Talent, Incentives, Motivation, Productivity, Salary.

### Abstract

The objective of this study was to analyze how strategic planning activities carried out by superior's influence workers' emotional salary. A review of international, national, and local background information was conducted, which was considered key to the development of the research, thanks to its methodological, theoretical, and results-based contributions. A quantitative approach, a positivist paradigm, and a correlational and descriptive design were used to provide a broad and comprehensive analysis of the results. Three instruments were designed and applied using the Likert scale model with a census-type sample of 115 participants divided between management, coordinators, supervisors, and operational staff. Once the data were obtained, they were analyzed using SPSS statistical software, using frequency tables, descriptive statistics, and Spearman's Rho model. The results reveal high overall job satisfaction, driven by strong interpersonal relationships, effective communication, and a safe and collaborative work environment. Employees value the challenges and dynamism of their work. However, areas of lower satisfaction were identified, such as the perception of individual recognition, development and advancement opportunities, and non-salary benefits, which often fall short of expectations. While flexibility for personal situations and flexible schedules are highly valued, non-monetary and monetary incentives are perceived moderately. In conclusion, the company enjoys a positive work environment, but it is essential that strategic human talent planning address deficiencies in recognition, development opportunities, and non-monetary benefits. Implementing programs that strengthen these components of emotional salary can transform areas of low satisfaction into pillars for talent retention, increased productivity, and the achievement of organizational objectives.

## Introducción

Las empresas de economía mixta operan con recursos públicos y privados [1], la regulación laboral de estas está sujeta al código sustantivo de trabajo [2], además de complementarse con la libertad legislativa, donde al trabajador no se considera empleado de carrera, como particularmente se conocen en las empresas de carácter público. Las entidades de servicios públicos de esta naturaleza económica proyectan sus metas a corto y largo plazo a través de la gestión, empleando instrumentos de planificación estratégica. Esta, en conformidad con los autores [3], [4] y [5] establece los escenarios futuros de la organización, las estrategias, rutas, indicadores de control y los recursos, incluyendo el talento humano como un factor crucial para la consecución de objetivos. Además, proporcionan orientación para la formulación, implementación y evaluación de las decisiones multidisciplinarias que buscan alcanzar los objetivos empresariales.

En este contexto, mediante la gestión del recurso humano se identifica al personal idóneo para los roles laborales [6], se desarrollan estrategias centradas en el liderazgo, la comunicación asertiva y la motivación, con el objetivo de maximizar los resultados empresariales. Para el logro, resulta fundamental administrar correctamente las necesidades y la motivación que se proporciona al trabajador. En este ámbito, el salario emocional desempeña un papel crucial, dado que se reconoce como todas las retribuciones no monetarias que un trabajador puede recibir gracias a su esfuerzo, al reconocimiento que la organización le otorga, las cuales tienen un impacto en la motivación y el incremento de la productividad [7], [8].

Las empresas sin importar su naturaleza pública, privada o mixta, no están obligadas a incluir estrategias de salario emocional dentro de la gestión de los recursos humano, en Colombia las normas que velan por la integridad del trabajador, particularmente están regidas por el Decreto 1072 de 2015, la resolución 0312 de 2019 y la norma ISO 45001:2018, donde se estructuraron y rigen los sistemas de seguridad y salud en el trabajo. Por lo antes mencionado, se plantearon los objetivos de investigación que buscaban conocer el entorno externo e interno de la organización objeto de estudio, evaluar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores haciendo énfasis en el salario emocional, diseñar planes de acción enfocados en las oportunidades de mejora identificadas, y en términos generales dar respuesta a la pregunta problema determinada: ¿Cómo, a través de la planificación estratégica se incide el salario emocional del trabajador?

La investigación en su justificación busca contribuir al objetivo de desarrollo sostenible número 8 “promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” apostándole a su meta de “Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios” [9], además de la importancia del salario emocional dentro del sector empresarial, que busca mantener y retener el talento humano satisfecho, pues la satisfacción tienen implicaciones directas con la productividad [10].

## Materiales y métodos

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, que, conforme a lo establecido por [11] tiene como objetivo medir las características de los fenómenos sociales. Este se complementa con un diseño correlacional que busca cuantificar la relación entre las variables de la población en estudio [12] Se da uso de un paradigma de investigación positivista, el cual se caracteriza por la formulación de la pregunta problema, la verificación y predicción de estas [13].

Para el desarrollo de estudio se utilizó una población finita, aplicando un muestreo censal [14] que incluyó la totalidad de los 115 participantes, distribuidos entre la gerencia, coordinadores, supervisores y trabajadores operativos de la empresa objeto de estudio.

Se empleó la escala de Likert como método de recolección de información, reconocida por su eficacia en la obtención de datos cuantitativos y su utilidad en cuestionarios con diversidad de preguntas [15], [16]. Para el estudio se diseñaron y aplicaron tres instrumentos, tomando como referencia la investigación de Orajarena [17], Dos de ellos fueron validados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que permite estimar la fiabilidad de instrumentos con respuestas dicotómica [18], obteniendo resultados favorables con puntuaciones cercanas a 1, lo cual refleja una alta consistencia interna. Además, los instrumentos fueron sometidos a validación por expertos con experiencia en investigación científica y conocimiento en el área temática.

La implementación de los instrumentos se realizó de forma presencial, asegurando la correcta aplicación y el tiempo de los participantes. En última instancia, el procesamiento de los datos se realizó a través del software estadístico SPSS, mediante el análisis de datos agrupados, la representación de datos en tablas de frecuencia y la aplicación específica del modelo correlacional Rho de Spearman.

## Resultados y Discusión

En el contexto de la investigación, se consolidan los datos y se elaboran las tablas de estadísticas descriptivas que revelan las tendencias de resultados en relación con la aceptación de diversas variables a evaluar.

Partiendo de la comunicación organizacional que implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades [19], como factor clave en los diferentes niveles organizaciones. Los trabajadores desde un nivel intermedio o táctico, juegan un papel esencial, se convierten en los receptores y emisores de mensajes como ordenes, objetivos e indicadores, hacia el nivel institucional (gerencia) y el nivel operativo, de esta manera a través de la tabla I se valida la comunicación de los coordinadores y supervisores en la empresa objeto de estudio.

*Tabla I Estadística descriptiva variable comunicación – supervisores y coordinadores.*

<i>Estadísticos descriptivos Comunicación</i>					
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Decisiones estratégicas para el beneficio de la empresa.</i>	11	3,00	5,00	4,1818	,75076
<i>Relaciones efectivas, comunicación asertiva y compromiso.</i>	11	4,00	5,00	4,4545	,52223
<i>Comunicación efectiva y a tiempo de tareas y compromisos.</i>	11	4,00	5,00	4,3636	,50452
<i>Difusión efectiva de información general.</i>	11	4,00	5,00	4,3636	,50452
<i>N válido (por lista)</i>	11				

De acuerdo con los resultados los coordinadores y supervisores afirman contar con estrategias de comunicación asertivas, percibiendo un personal competente para el desempeño de los cargos. Contribuyendo de manera significativa a la satisfacción laboral, pues bien, de acuerdo teorías contemporáneas como la experiencia del empleado entendida como la percepción sobre las expectativas y necesidades del colaborador que han sido atendidas [20] la forma en que se dan órdenes a sus subordinados influye en la satisfacción laboral.

La productividad se define en el cómo las personas realizan las tareas de manera eficaz y eficiente [21], siendo un elemento clave que se genera como resultado de un entorno laboral saludable, motivado y un alto nivel de satisfacción laboral del trabajador.

*Tabla II Estadística descriptiva variable productiva - supervisores y coordinadores.*

<i>Estadísticos descriptivos Productividad</i>					
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Calidad en los resultados.</i>	11	4,00	5,00	4,6364	,50452
<i>Organización y planificación en las actividades.</i>	11	4,00	5,00	4,4545	,52223
<i>Responsabilidad en las entregas.</i>	11	4,00	5,00	4,6364	,50452
<i>Informes claros y ordenados.</i>	11	4,00	5,00	4,3636	,50452
<i>N válido (por lista)</i>	11				

Los resultados reflejan un grupo de supervisores y coordinadores altamente eficientes, que se preocupan por la calidad en los resultados, por organizar y planificar sus actividades con el fin de contribuir al cumplimiento de las metas institucionales. Afirmando abiertamente la teoría general de la administración, específicamente en lo mencionado por [22] tomando como referencia a Katz, quien sostiene que el éxito de un líder está altamente vinculado con el rendimiento y trato de lo subalternos.

El salario emocional, que se deriva de la aceptación en la teoría de las relaciones humanas, [23] , [24] en la cual se destacan las orientaciones, valores y sentimientos del empleado como un componente esencial para el rendimiento y la productividad del trabajador, debe ser considerado en las rutas estratégicas para la consecución de los objetivos empresariales, los cuales se determinan en los procesos de planificación estratégica de la empresa.

*Tabla III Estadística descriptiva variable satisfacción laboral - trabajadores*

<i>Satisfacción Laboral</i>					
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Retos frente a las actividades que se desempeñan.</i>	92	2,00	5,00	4,1739	,84657
<i>Trabajo dinámico.</i>	101	1,00	5,00	4,1683	,90630
<i>Reconocimiento de la empresa.</i>	99	1,00	5,00	3,8081	,98641
<i>Comunicación efectiva con los superiores.</i>	97	1,00	5,00	4,2887	,79003
<i>Relacionales laborales.</i>	97	1,00	5,00	4,2784	,83843
<i>Misión clara.</i>	97	1,00	5,00	4,2062	,80284
<i>N válido (por lista)</i>	87				

Los resultados de la tabla de satisfacción laboral, evidencian una media superior a 4, lo que se traduce en una percepción dinámica del trabajo y los desafíos que surgen de cada uno de ellos. Estos datos, se relacionan con la comunicación explícita que la organización se preocupa por transmitir a través de los jefes inmediatos, así como la comunicación de los planes y objetivos. En este contexto, la teoría de [8] menciona que factores internos como la responsabilidad, están directamente conectados con la satisfacción en el trabajo. Además, la teoría de los dos factores [25] sostiene que la satisfacción laboral está relacionada con desafíos que generan estímulos, lo que se vincula directamente con trabajos dinámicos y las tareas del puesto.

Tabla IV Estadística descriptiva variable desarrollo personal y profesional - trabajadores.

<i>Estadísticos descriptivos Desarrollo Personal y Profesional</i>					
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Crecimiento profesional en el puesto de trabajo.</i>	98	1,00	5,00	4,0612	,98249
<i>Plan de capacitación alineado.</i>	100	1,00	5,00	3,9200	1,06059
<i>Oportunidades de ascenso y promoción.</i>	99	1,00	5,00	3,6263	1,03594
<i>Apoyo e incentivo para mi desarrollo.</i>	100	1,00	5,00	3,7000	1,03962
<i>Flexibilidad horaria.</i>	100	1,00	5,00	3,7900	1,01797
<i>Apoyo para superar obstáculos.</i>	96	1,00	5,00	4,1667	,79029
<i>Apreciación por parte de la empresa.</i>	95	1,00	5,00	3,9895	,95086
<i>N válido (por lista)</i>	91				

La tabla presenta una visión detallada de cómo perciben los trabajadores aspectos relacionados con el desarrollo del trabajador dentro de la organización objeto de estudio, en general se observa una tendencia positiva en la mayor parte de los indicadores, con medias que superan el punto de medio de 3. Los factores de mayor valoración, que se manifiestan en medias superiores a 4, sugieren que los trabajadores perciben que poseen los equipos y herramientas esenciales para realizar sus tareas y afrontar retos. Esto hace alusión a investigaciones como el modelo de motivación de Vroom [25], en el que las personas poseen expectativas respecto al logro de sus metas personales, vinculado directamente con el respaldo que la organización puede brindar para su crecimiento personal.

Tabla V Estadística descriptiva variable conciliación laboral – trabajadores.

<i>Estadísticos descriptivos Conciliación Laboral</i>					
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Espacios para la solución de problemas personales.</i>	98	1,00	5,00	4,2347	,82238
<i>De acuerdo con los permisos laborales.</i>	99	1,00	5,00	4,2020	,85690
<i>Horarios flexibles.</i>	100	1,00	5,00	4,1000	,95874
<i>Garantías de la empresa.</i>	99	1,00	12,00	4,1414	1,16067
<i>Interés de la empresa por mí y los míos.</i>	94	1,00	5,00	3,7979	1,05321
<i>N válido (por lista)</i>	92				

Conforme a lo evidenciado en la tabla, los empleados se sienten respaldados por la organización en momentos cruciales de su vida personal, lo cual es un factor crucial para disminuir el estrés y potenciar la lealtad y el compromiso con el desempeño de las funciones. Además, se aprecia favorablemente la presencia de horarios flexibles para la entrada y salida, así como la preocupación de la empresa por asegurar condiciones idóneas de confort, salud y seguridad. Estos factores favorecen un entorno laboral más adaptable y seguro, simplificando la administración de las obligaciones personales y profesionales, además de la mejora directa de la calidad de vida del empleado, lo cual se traduce en la satisfacción laboral.

*Tabla VI Estadística descriptiva variable estímulos y recompensas – trabajadores.*

<i>Estímulos y Recompensas</i>					
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Flexibilización de horarios para estudios.</i>	96	1,00	5,00	3,1979	1,33472
<i>Incentivos no monetarios.</i>	98	1,00	5,00	3,3469	1,27709
<i>Incentivos económicos motivacionales.</i>	97	1,00	5,00	3,6082	1,63654
<i>N válido (por lista)</i>	94				

La mayoría de las puntuaciones de la tabla están ligeramente por encima de 3, en la cual factores como la flexibilidad en la jornada laboral representan una media de 3,1979, mientras que los incentivos no económicos, como los reconocimientos y los días libres, representan una media de 3,3469. Las puntuaciones mencionadas indican que la percepción global de los empleados sobre estos factores es moderadamente positiva o incluso neutra. Dentro del ámbito de la satisfacción laboral, se puede observar que los estímulos no están generando una percepción favorable entre los trabajadores; por lo tanto, su contribución a la satisfacción general podría ser restringida.

Respecto a la cuestión de si los incentivos financieros, motivaciones, premios y reconocimientos personales incitan a superar los objetivos establecidos, posee una media de 3,6082, situándose ligeramente por encima de los otros aspectos. Esto evidencia que existe un nivel de percepción favorable de que las gratificaciones pueden generar un efecto motivador; sin embargo, es necesario considerar la variabilidad de las respuestas.

El ambiente laboral se valida desde lo tangible e intangible del puesto de trabajo, la valoración general del ambiente dada por los trabajadores es altamente favorable para la organización.

*Tabla VII Estadística descriptiva variable ambiente laboral - trabajadores.*

<i>Estadísticos descriptivos Ambiente Laboral</i>					
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Mis funciones generan impacto.</i>	98	1,00	5,00	3,8776	,95535
<i>Integración efectiva con el equipo.</i>	97	,00	5,00	4,1546	,99310
<i>Empresa brinda espacios sociales de esparcimiento.</i>	92	1,00	5,00	3,9783	1,35044
<i>Condiciones seguras en mi puesto.</i>	99	1,00	5,00	4,0000	,95831
<i>Promoción de la comunicación en diferentes niveles.</i>	96	2,00	5,00	4,1562	,75850
<i>N válido (por lista)</i>	88				

De acuerdo con los resultados de la tabla se evidencia un ambiente laboral altamente favorable,

en aspectos tangibles e intangibles como la integración del equipo, el impacto que genera el trabajador con sus funciones, los espacios sociales y la comunicación en los diferentes niveles, relacionándose directamente con el modelo de motivación de Vroom [26] donde se afirma que la productividad laboral se ve influida por factores como las expectativas, relacionadas con el dinero, la seguridad laboral, aceptación social y el reconocimiento.

Ahora bien, desde la estrategia directiva evaluada por el trabajador operativo, se evidencia una percepción altamente favorable, donde los trabajadores aceptan ampliamente el liderazgo de sus jefes actuales, siendo este un factor benéfico para ambas partes, resalta las habilidades de liderazgo de los superiores y la satisfacción del trabajador.

Tabla VIII Estadística descriptiva variable estrategia directiva - trabajadores.

<i>Estadísticos descriptivos Estrategia Directiva</i>					
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Feliz por la comunidad dada con jefes y superiores.</i>	96	1,00	5,00	4,2292	,82691
<i>Me siento escuchado por mi jefe inmediato.</i>	95	1,00	5,00	4,2211	,80131
<i>Feliz con mi horario asignado para funciones.</i>	95	1,00	5,00	4,2737	,79147
<i>Feliz con la responsabilidad que me asignan.</i>	94	1,00	5,00	4,3404	,69643
<i>Feliz porque tienen en cuenta mis opiniones.</i>	95	1,00	5,00	4,1158	,83619
<i>N válido (por lista)</i>	94				

Los resultados ubicados con una media superior a 4, reflejan una percepción altamente positiva, considerada clave para la relación trabajador – líder. De esta manera, se puede inferir en el ejercicio efectivo de planeación estratégica del jefe, la cual se transforma en una guía para el análisis de los desafíos mediante una propuesta estratégica lógica a mediano y largo plazo [27] Además de inferir en gran medida en el compromiso organizacional, entendiéndose este como el impulso motivacional que mueve al trabajador a permanecer en la organización y mantener esfuerzos para el cumplimiento de objetivos [28]

Desde una perspectiva general, se respaldan teorías como la teoría de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores, la teoría Y, los modelos motivacionales y el ciclo de motivación [24], [29], [30], en los cuales se encuentran factores directamente vinculados con el salario emocional y la satisfacción del empleado. En consecuencia, se sostiene que las actividades de planificación estratégica que se inician con la definición del escenario futuro de la organización [31], [32], [33], deben proponer actividades enfocadas en la satisfacción del empleado, como un factor que contribuye al incremento de la productividad y, por consiguiente, al logro de metas y objetivos previamente establecidos por la organización.

Asimismo, es fundamental resaltar el aporte a la administración contemporánea, enfatizando en los resultados que reflejan la marca empleadora con la que cuenta la empresa, pues a través de esta se refleja la percepción del trabajador frente al lugar de trabajo, abarcando aspectos como la cultura, valores, políticas y prácticas laborales [34], y que se puede observar una percepción altamente favorable en la organización, afianzando en gran medida lo aquí expuesto. En este sentido, en factores como la experiencia del empleado, sigue siendo fundamentales para conservar y mantener una cultura y ambiente laboral sano, que le permitirá al trabajador mantener el compromiso organizacional.

## Conclusiones

Los resultados de investigación evidencian satisfacción general, a causa de las relaciones interpersonales robustas entre colaboradores y superiores resaltando asertividad en la comunicación interna. Este hallazgo desde la teoría de la motivación de Maslow donde se definen las necesidades fisiológicas, sociales y de afiliación como el reconocimiento dentro del grupo, siendo estas determinantes para el bienestar individual. La organización objeto de estudio ha logrado satisfacer las necesidades superiores del trabajador, fortaleciendo en gran medida el sentido de pertenencia y aportando a la estabilidad emocional y compromiso conjunto en el cumplimiento de metas.

La evidencia de factores que promueven la satisfacción laboral como la comunicación, el ambiente, la motivación, la seguridad y el trabajo en equipo, tiene una relación con los factores motivaciones que describe Herzberg en la teoría de los factores. Estos actúan como impulsores del compromiso personal, al permitir al colaborador que experimente crecimiento, reconocimiento y autorrealización. Sin embargo, la falta de estímulos y recompensas individuales puede asociarse a los conocidos factores higiénicos, cuya ausencia genera desmotivación laboral. Convirtiéndose esto en una oportunidad de mejora para la organización en términos de estímulos y recompensas, desarrollo profesional, ascenso, y demás factores que se vinculan de forma directa con la retención del talento humano.

Desde la perspectiva de la experiencia del empleado (Employee Experience) los resultados evidencian la importancia de formular e implementar estrategias enfocadas en la cotidianidad del trabajador. Un entorno que combine motivación, comunicación abierta, reconocimiento y oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional, tienen un impacto directo en la percepción de valor que el empleado tiene hacia la organización. Cuando se realiza esta gestión de forma sistemática, se contribuye a la consolidación de la marca empleadora que tiene como propósito posicionarse en la atracción y retención de talento humano calificado, proyectando una imagen de cultura laboral basada en el bienestar, confianza y desarrollo de las personas.

La investigación concluye que factores como la satisfacción y el compromiso organizacional del trabajador no dependen exclusivamente de incentivos monetarios, sino de la generación de un equilibrio entre factores motivacionales y relacionales que dan respuesta a las necesidades planteadas en las diferentes teorías. Por lo tanto, la planeación estratégica del recurso humano debe involucrar estrategias centradas en la motivación, reconocimiento y desarrollo profesional, de tal manera que se pueda consolidar una cultura organizacional centrada en las personas.

## Referencias

- [1] Departamento Administrativo de la Función Pública, “Concepto 242751,” 2016.
- [2] Departamento Administrativo de la Función Pública, “Concepto 286391,” 2023.
- [3] D. Fred, Conceptos de administración estratégica, 11a ed. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación, 2008.
- [4] F. D. Fred y R. D. Forest, Conceptos de Administración estratégica, 15a ed. Ciudad de México, México: Pearson Educación, 2017.
- [5] I. Chiavenato, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Fundamentos y aplicaciones, 3a ed. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill, 2017.
- [6] D. E. Álvarez, “La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional,” *Negonotas Docentes*, no. 15, pp. 33–46, 2020, doi: 10.52143/2346-

1357.724.

- [7] L. M. Rodríguez y N. E. Roque, “El salario emocional y la satisfacción laboral,” *Impulso, Revista de Administración*, vol. 2, no. 3, pp. 23–35, 2022, doi: 10.59659/impulso.v.2i3.12.
- [8] A. Monroy y G. Sáez, “Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte,” *Lecturas: Educación Física y Deportes*, vol. 16, no. 164, p. 8, 2012. Accedido: Sep. 20, 2025. [En línea]. Disponible en: [http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf)
- [9] Naciones Unidas, “Crecimiento económico - Desarrollo Sostenible,” 2022.
- [10] J. A. Montalvo Morales, X. Segura Lozano, F. García Rincón y N. Carrasco Bocanegra, “El impacto del salario emocional, la productividad y permanencia en mujeres de 20-29 años en Saltillo, Coahuila, México,” *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 4, no. 3, pp. 200–218, 2023, doi: 10.56712/latam.v4i3.1072.
- [11] C. A. Bernal, *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Pearson, 2010.
- [12] C. A. Bernal, *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Pearson, 2010. Accedido: Sep. 20, 2025. [En línea]. Disponible en: <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0061.pdf>
- [13] S. Miranda Beltrán y J. A. Ortiz Bernal, “Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa,” *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, vol. 11, no. 21, ago. 2020, doi: 10.23913/ride.v11i21.717.
- [14] D. M. Agudelo Ortiz, “EL CENSO COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN,” en *Laboratorio Interdisciplinar de Ciencias y Procesos Humanos - LINCIPH: manual de prácticas de laboratorio*, 1a ed., Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia, 2023, pp. 453–459. Accedido: ago. 06, 2025. [En línea]. Disponible en: <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/29fcd1c6-f9f7-4d0e-8834-62ba91b41a99/content>
- [15] S. M. Maldonado, L. M. Méndez y J. A. Peña, “Manual práctico para el diseño de la Escala Likert.”
- [16] E. Ramón y J. L. Vázquez, “CONSIDERACIONES SOBRE LA NATURALEZA DE LA ESCALA DE LIKERT A TRAVÉS DE DIFERENTES ESTRUCTURACIONES DE LOS DATOS. UNA APLICACIÓN PARA IDENTIFICAR ESTILOS DE APRENDIZAJE EN UN ENTORNO UNIVERSITARIO,” *Rev Int Sociol*, vol. 82, no. 3, jul. 2024, doi: 10.3989/ris.2024.82.3.M23-05.
- [17] G. G. Orejarena y G. Rueda, “Salario Emocional y su Relación con la Fidelización del Talento Humano y el Desempeño Laboral, en las entidades Eclesiásticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga,” *Universidad Pontificia Bolivariana*, 2021.
- [18] J. Rodríguez y M. Reguant, “Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach,” *REIRE Revista d Innovació i Recerca en Educació*, vol. 13, no. 2, jul. 2020, doi: 10.1344/reire2020.13.230048.
- [19] G. Y. Soca Machado, “De la comunicación en las organizaciones,” *Ocean Sur*, 2023. Accedido: sep. 04, 2025. [En línea]. Disponible en: <https://oceansur.com/uploads/libro/2023/10/24/05-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones.pdf>
- [20] J. M. Cueva, “Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales,” *Gestión en el Tercer Milenio*, vol. 26, no. 51, pp. 287–302, jun. 2023, doi: 10.15381/GTM.V26I51.25525.

- [21] G. G. Ramírez Méndez, D. E. Magaña Medina y R. N. Ojeda López, “Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica,” *TRASCENDER Contabilidad y Gestión*, vol. 7, no. 20, pp. 189–208, jul. 2022, doi: 10.36791/tcg.v8i20.166.
- [22] I. Chiavenato, *Introducción a La Teoría General De La Administración*, Ciudad de México, México: McGraw-Hill, 2007. Accedido: sep. 20, 2025. [En línea]. Disponible en: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato\\_Idalverto\\_Introducción\\_a\\_la\\_teoría\\_general\\_de\\_la\\_Administración.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato_Idalverto_Introducción_a_la_teoría_general_de_la_Administración.pdf)
- [23] I. Chiavenato, *Introducción a La Teoría General De La Administración*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill, 2007.
- [24] G. S. Madero, “Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano,” *Contaduría y Administración*, vol. 68, no. 1, pp. 235–259, 2023, doi: 10.22201/fca.24488410e.2023.3416.
- [25] I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, vol. 11, no. 1. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill, 2019.
- [26] I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, vol. 11, no. 1. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill, 2019. Accedido: sep. 20, 2025. [En línea]. Disponible en: <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y>
- [27] E. C. Ortega de la Cruz, B. Gordillo Liliana de Jesús y A. Chirinos Yamarú del Valle, “Modelo Conceptual De Planeación Estratégica para el Crecimiento de Empresas de Servicios en México,” *Revista de Economía Institucional*, vol. 26, no. 2346–2450, pp. 195–223, 2024, doi: 10.18601/01245996.v26n51.09.
- [28] J. Melgar-Bayardo, D. Poxtan-Poxtan, P. Ramos-Rubio y M. Leiner, “La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional de operadores de producción de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez, México,” *Revista espacios*, vol. 45, no. 03, may 2024, doi: 10.48082/espacios-a24v45n03p04.
- [29] M. A. M. Merchán y A. A. del R. Vera, “Teorías De Motivación Y Su Relación En El Ámbito Laboral,” *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, vol. 10, no. 2, pp. 82–86, 2022.
- [30] P. Y. Avilés, “Salario emocional: Más allá de la compensación tradicional,” *Región Científica*, vol. 3, no. 1, pp. 1–12, 2024, doi: 10.58763/rc2024191.
- [31] B. J. de J. Pérez, “Teoría General de la Administración y organizaciones basadas en el conocimiento: Un acercamiento,” *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS)*, vol. 13, no. 24, pp. 45–68, 2022, doi: 10.22201/fesc.20072236e.2022.13.24.3.
- [32] R. Espinoza, “El fayolismo y la organización contemporánea,” *Visión Gerencial*, vol. 1, no. 55, pp. 53–62, 2009.
- [33] E. C. Ortega de la Cruz, B. Gordillo Liliana de Jesús y A. Chirinos Yamarú del Valle, “Modelo Conceptual De Planeación Estratégica para el Crecimiento de Empresas de Servicios en México,” *Revista de Economía Institucional*, vol. 26, no. 2346–2450, pp. 195–223, 2024, doi: 10.18601/01245996.v26n51.09.
- [34] E. E. Baso y S. Almengor, “Marca empleadora en el marco de la atracción del talento humano y estrategias de marketing,” *Experior*, vol. 4, no. 2, pp. 110–123, jul. 2025, doi: 10.56880/experior42.1.