



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Ruiz, J. L., Castillo-Sáenz, Rafael A., Huanca Rojas, Lupe M., y Arias Lizares, A. (2025). Salario emocional en el desempeño laboral en trabajadores del sector servicios. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(112), 1872-1883. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.112.12>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. 112, 2025, 1872-1883
Octubre-Diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Salario emocional en el desempeño laboral en trabajadores del sector servicios

Ruiz Nizama, José Leonor*
Castillo-Sáenz, Rafael Alan**
Huanca Rojas, Lupe Marilu***
Arias Lizares, Andres****

Resumen

La elevada rotación de personal y los costes de reemplazo en el sector servicios peruano demandan incentivos no pecuniarios que fortalezcan la permanencia y el rendimiento. El objetivo de este estudio fue determinar el impacto del salario emocional en el desempeño laboral de empleados de Chiclayo, Chimbote y Lima Metropolitana. Se efectuó un estudio cuantitativo, transversal y correlacional con 295 trabajadores de tres empresas de mantenimiento, comunicaciones y electricidad; se aplicaron cuestionarios auto-administrados validados y la relación se analizó mediante regresión logística ordinal. Los resultados mostraron un nivel medio de salario emocional (38,6 %) y un nivel alto de desempeño laboral (40,0 %). El modelo registró un ajuste significativo ($\chi^2 = 38,9$; $p < 0,001$) y explicó el 52,4 % de la varianza en el desempeño laboral (R^2 de Nagelkerke = 0,524). Cada incremento de un nivel en salario emocional aumentó en un 40 % la probabilidad de alcanzar categorías superiores de desempeño (OR = 1,40; IC 95 % 1,22-1,60). En conclusión, el salario emocional ejerce un efecto positivo y clínicamente relevante; implantar programas formales de reconocimiento no pecuniario, flexibilidad y bienestar podría traducirse en mejoras sustanciales de productividad y retención en el sector servicios peruano.

Palabras clave: salario emocional; desempeño laboral; empresas de servicios; regresión logística

Recibido: 30.04.25

Aceptado: 09.07.25

* Doctor en Administración. Ingeniero Químico. Docente principal de la Universidad Nacional del Callao (UNAC), Perú. Email: jruiznizama@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0444-244X>

** Doctor en Contabilidad y Finanzas. Licenciado en Economía. Especialista en investigación y desarrollo-OCA/UNMSM. Filiación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Perú. Email: rcastillos@unmsm.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8122-3879>

*** Doctora en Educación. Licenciada en Educación Inicial. Filiación: Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa (UNISCJSA), Perú. Email: huanca@uniscjsa.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2533-1055>

**** Doctor en Educación. Licenciado en Educación Secundaria. Filiación: Universidad Nacional del Altiplano de Puno (UNAP), Perú. Email: aarias@unap.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7536-4146>

Emotional salary in job performance of workers in the service sector

Abstract

High employee turnover and replacement costs in the Peruvian service sector demand non-monetary incentives that strengthen retention and performance. The objective of this study was to determine the impact of emotional salary on the job performance of employees in Chiclayo, Chimbote, and Metropolitan Lima. A quantitative, cross-sectional, correlational study was conducted with 295 workers from three maintenance, communications, and electrical companies. Validated self-administered questionnaires were administered, and the relationship was analyzed using ordinal logistic regression. The results showed a medium level of emotional salary (38.6%) and a high level of job performance (40.0%). The model registered a significant fit ($\chi^2 = 38.9$; $p < 0.001$) and explained 52.4% of the variance in job performance (Nagelkerke's $R^2 = 0.524$). Each level increase in emotional salary increased the likelihood of reaching higher performance categories by 40% (OR = 1.40; 95% CI 1.22-1.60). In conclusion, emotional salary exerts a positive and clinically relevant effect; implementing formal non-monetary recognition, flexibility, and well-being programs could translate into substantial improvements in productivity and retention in the Peruvian service sector.

Keywords: emotional salary; job performance; service companies; Peru; logistic regression

1. Introducción

Durante el último lustro, el sector servicios se consolidó como el principal generador de empleo en Perú: 7,3 millones de personas —41,9 % de la PEA— trabajan en esta actividad (Gestión, 2025). Sin embargo, esta alta participación coexiste con tasas persistentes de rotación que el Ministerio de Trabajo clasifica por encima del promedio nacional en empresas formales de ≥ 50 trabajadores (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2024). La evidencia internacional refuerza la preocupación: los empleados que reciben reconocimiento estratégico son

45 % menos propensos a abandonar la organización en dos años (Gallup, 2024), y programas formales de reconocimiento han demostrado reducir la rotación en 31 % y el ausentismo en 41 % (Incentive Research Foundation, 2024); resultados convergentes muestran que el reconocimiento potencia el desempeño y las conductas de ciudadanía organizacional mediante la mediación de la “autentic pride” (Yang et al., 2022). Ante este panorama, las organizaciones peruanas exploran incentivos no pecuniarios para fortalecer la permanencia y el rendimiento.

Entre estas alternativas destaca el salario emocional, entendido como el

conjunto de incentivos intangibles que satisfacen necesidades psicológicas más allá de la remuneración monetaria. Estudios recientes indican que este constructo eleva la motivación y la satisfacción laboral y, a través de ellas, mejora el desempeño individual (Salas et al., 2023). No obstante, la evidencia latinoamericana sigue siendo limitada: la mayoría de trabajos usa muestras reducidas o análisis correlacionales simples y raramente incluye empresas de servicios fuera de Lima (Figueiredo et al., 2025).

Desde la Teoría de la Autodeterminación (TAD), los beneficios no monetarios pueden igualar —e incluso superar— el poder de los incentivos financieros cuando satisfacen las necesidades de autonomía, competencia y relación. Síntesis recientes de alto impacto explican cómo la TAD orienta el futuro del trabajo y la motivación de los empleados (Gagné et al., 2022); revisiones sobre las necesidades básicas en el trabajo confirman su papel central en el bienestar y la productividad (Van Den Broeck et al., 2016). Una metaanálisis actual demuestra la validez incremental de los distintos tipos de motivación que propone la TAD al predecir resultados organizacionales (Van Den Broeck et al., 2021) y, simultáneamente, subraya la necesidad de integrar constructos de bienestar—como el salario emocional—con indicadores objetivos y subjetivos de desempeño en economías no occidentales (Lewin et al., 2016).

A la luz de lo anterior, persiste una brecha de conocimiento relativa a: (a) la magnitud real del efecto del salario emocional sobre el desempeño laboral; (b) su capacidad explicativa más allá de la satisfacción y la motivación; y (c) la validez de estas relaciones en

el heterogéneo tejido empresarial de los servicios peruanos. Se desconoce, en particular, en qué medida el salario emocional influye en el desempeño de los trabajadores de servicios ubicados fuera de Lima Metropolitana. El presente estudio tiene como objetivo general determinar el impacto del salario emocional en el desempeño laboral de los empleados del sector servicios en Chiclayo, Chimbote y Lima Metropolitana; en consonancia con ello, se plantea la hipótesis general (H^2) de que el salario emocional ejerce un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre dicho desempeño.

Para alcanzar este propósito, se adopta un diseño explicativo, transversal y correlacional sustentado en la TAD. Se analiza una muestra de 295 trabajadores de empresas de mantenimiento, comunicaciones y electricidad y se emplea regresión logística ordinal, reportando el χ^2 de verosimilitud y el R^2 de Nagelkerke, tal como recomiendan las guías metodológicas de referencia (Bartlett, 2014; Hosmer et al., 2013). Asimismo, el estudio responde a los llamados de la literatura a replicar análisis en economías emergentes y muestras multisede para fortalecer la generalización de los hallazgos.

En síntesis, este artículo aporta evidencias actualizadas y localmente pertinentes sobre el valor del salario emocional como palanca estratégica de gestión humana en el sector servicios peruano, con implicaciones directas para la retención de talento y la mejora del desempeño organizacional.

2. Aspectos metodológicos de la investigación

El estudio se realizó en Perú durante 2024 bajo un enfoque cuantitativo

y un diseño no experimental, transversal y correlacional causal (Hernández & Mendoza, 2018). El universo inicial abarcó a 363 trabajadores de tres empresas del sector servicios en Chiclayo, Chimbote y Lima Metropolitana. Tras aplicar los criterios de inclusión (mínimo 1,5 años de antigüedad y contrato de servicios) y exclusión (más de 45 días de licencia o falta de interés), la muestra final quedó constituida por 295 trabajadores.

Las empresas intervenidas corresponden a servicios de mantenimiento, de comunicaciones y electricidad, cuyos trabajadores ocupan cargos de Directivos, Supervisores, Operadores, Administrativos y Obreros. Los datos lograron ser recogidos de los participantes mediante dos cuestionarios para obtener información de cada variable, es decir, del salario emocional y del desempeño laboral de dichos encuestados.

El cuestionario de salario emocional fue diseñado siguiendo como modelo el Barómetro de SE de Venezuela y Araque (2024) estructurar y validar psicométricamente el Barómetro de Salario Emocional para Pymes (BASE-PYMES, este instrumento quedó compuesto por 36 ítems distribuidos en seis dimensiones, a saber: Recompensas e incentivos (1 a 6), Trabajo seguro y saludable (7 a 12), Desarrollo laboral (13 a 18), Flexibilidad laboral (19 a 23), Equilibrio trabajo-vida social (24 a 29), Bienestar emocional (30 a 36), con una escala de 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, y 5 = Siempre, cuyos niveles y rangos son: Bajo [36 – 83], Medio [84 – 131] y Alto [132 – 180]. En el caso del cuestionario de desempeño laboral se diseñó un cuestionario de 20 ítems que abarcan tres dimensiones: Desempeño de tareas (1 a 5), Desempeño contextual

(6 a 10), Desempeño individual (11 a 15), y Comportamiento contraproducente (16 a 20), con la siguiente escala: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, y 5 = Siempre, y los niveles y rangos son: Bajo [20 a 46], Medio [47 a 73], y Alto [74 a 100].

Ambos instrumentos fueron validados por el criterio de especialista (Arias, 2016), en el que tres expertos revisaron que estos cumplieran principios de claridad, pertinencia y objetividad, obteniendo como resultados que estos contaban con suficiencia para ser aplicados. La fiabilidad se obtuvo mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (Ñaupas et al., 2014), a través de una prueba piloto con 40 personas de características similares a las de la muestra del estudio, obteniéndose valores de 0,832 para el instrumento de salario emocional y de 0,844 para el instrumento de desempeño laboral, estableciendo una confiabilidad alta para ambos cuestionarios.

Para efectuar el estudio se tramitaron las autorizaciones de las organizaciones para poder ejecutarlo, los cuestionarios se aplicaron a los trabajadores de forma presencial, adicionalmente, antes del llenado se les explicó el propósito del mismo y el consentimiento informado. La información obtenida fue organizada según variables y dimensiones en una base de datos en Microsoft Excel y posteriormente fueron exportados al programa SPSS en el cual se efectuó el análisis descriptivo e inferencial que dieron paso a la determinación de niveles de las variables y dimensiones, normalidad de datos y la comprobación de hipótesis en la que se utilizó la regresión logística ordinal para poder precisar el impacto del SE en el DL de los trabajadores analizados.

La investigación se realizó cumpliendo con las consideraciones éticas precisadas por el comité de ética de la universidad donde laboran los investigadores. A todos los encuestados se les dio la información acerca del propósito y los procedimientos que se siguieron y estos dieron su consentimiento informado por escrito. Se confirmó la reserva de la información recabada y el anonimato de los participantes. Del mismo modo, se garantizó que los trabajadores que no quisieran participar podían retirarse, sin consecuencias de ningún tipo.

3. Salario emocional y desempeño laboral

El salario emocional (SE) es el conjunto estructurado de recompensas no monetarias —reconocimiento simbólico, flexibilidad horaria, programas de bienestar, oportunidades de desarrollo— que las organizaciones ofrecen para satisfacer las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación de sus colaboradores (Junça et al., 2024). Dichas gratificaciones buscan atraer, motivar y retener talento, al mismo tiempo que potencian la motivación intrínseca y la satisfacción laboral (McAnally & Hagger, 2024; Ravina et al., 2024).

Estudios multinacionales confirman el impacto del SE en el desempeño. Por ejemplo, un análisis en organizaciones latinoamericanas reportó mejoras significativas en productividad y retención cuando se implementaron programas de reconocimiento, flexibilidad y bienestar (Salas et al., 2023). De forma convergente, una revisión sistemática demostró efectos positivos sostenidos en indicadores objetivos y subjetivos de desempeño cuando las recompensas no

monetarias se integran con la estrategia de Recursos Humanos (Figueiredo et al., 2025). Asimismo, Gelencsér et al. (2023) posicionan el SE como herramienta estratégica capaz de incrementar satisfacción, responsabilidad y rendimiento.

Verenzuela y Araque (2024) identifican seis dimensiones clave: (1) recompensas e incentivos simbólicos, (2) trabajo seguro y saludable, (3) desarrollo laboral, (4) flexibilidad laboral, (5) equilibrio trabajo-vida y (6) bienestar emocional. Estas categorías articulan las necesidades básicas propuestas por la Teoría de la Autodeterminación (TAD) y sirven como marco para evaluar la calidad del entorno laboral.

El desempeño laboral se define como la contribución observable de un colaborador al logro de los objetivos organizacionales, considerando tanto la ejecución de tareas como conductas que facilitan el clima y la cooperación (Koopmans et al., 2011). Zaragoza et al. (2023) resaltan tres determinantes principales: estructura organizacional, motivación (intrínseca y extrínseca) y competencias individuales. Para este estudio se contemplan cuatro dimensiones del DL: (a) desempeño de tareas, (b) desempeño contextual, (c) desempeño individual y (d) comportamiento contraproducente (Choquejahuá et al., 2022; Tichuanca y Mamani, 2021).

Según la TAD, cuando el entorno satisface las necesidades de autonomía, competencia y relación, emerge motivación autónoma, la cual predice productividad y permanencia (Gagné et al., 2022). Estudios correlacionales robustos respaldan esta lógica: Intriaño y Zambrano (2023) hallaron una relación alta entre SE y DL ($r = 0,803$; $p < 0,01$) en servidores públicos, mientras que

Rodríguez y Rodríguez (2023) reportaron una correlación grande con satisfacción laboral ($r = 0,615$; $p < 0,01$) en el sector automotriz. Tales magnitudes superan los tamaños de efecto medios descritos en el Modelo Demanda-Recursos, indicando que las gratificaciones no monetarias pueden compensar demandas laborales elevadas.

La mayoría de estudios latinoamericanos emplea diseños transversales y muestras sectoriales, limitando la inferencia causal y la generalización. Además, son escasos los trabajos que integran el SE con indicadores de desempeño en el sector servicios peruano fuera de Lima. El presente estudio aborda esta brecha evaluando el efecto del SE sobre el DL en tres ciudades (Chiclayo, Chimbote y

Lima Metropolitana) mediante regresión logística ordinal, controlando variables organizacionales y sociodemográficas.

4. Perfil sociodemográfico, salario emocional y desempeño laboral: Resultados descriptivos

La muestra estuvo constituida por 295 trabajadores; 62 % fueron hombres y 38 % mujeres. El grupo etario predominante fue 30-39 años (32 %), seguido de los grupos de 20-29 y 40-49 años (24 % cada uno). Más de la mitad de los participantes (53 %) llevaba entre 18 meses y 5 años en la empresa, y el 88 % trabajaba a tiempo completo (Tabla 1).

Tabla 1
Características sociodemográficas de la muestra

Variables sociodemográficas	Aspecto	fi	%
Género	Masculino	183	62
	Femenino	112	37
Edad	20-29	72	24
	30-39	95	32
	40-49	72	24
	50-59	39	13
	60 a más	17	6
	18 meses a 5 años	142	53
Tiempo en la organización	6 a 10 años	97	36
	11 años a más	28	11
	Tiempo completo	261	88
Jornada laboral	Medio tiempo	34	12

El 38,6 % de los encuestados manifestó un nivel medio de SE, mientras que el 32,2 % se ubicó en nivel alto y el 29,1 % en bajo. Las dimensiones con mayor proporción en

nivel alto fueron equilibrio trabajo-vida (46,1 %) y bienestar emocional (39,0 %), en tanto que la flexibilidad laboral mostró la mayor frecuencia en nivel bajo (38,0 %) (Tabla 2).

Tabla 2
Distribución de niveles de salario emocional y sus dimensiones

Variable / Dimensión	Nivel					
	Alto		Medio		Bajo	
	Fi	%	Fi	%	fi	%
Salario emocional	95	32.20	114	38.64	86	29.15
Recompensas e incentivos	77	26.10	148	50.17	70	23.73
Trabajo seguro y saludable	78	26.44	124	42.03	93	31.53
Desarrollo laboral	98	33.22	116	39.32	81	27.46
Flexibilidad laboral	86	29.15	97	32.88	112	37.97
Equilibrio trabajo–vida social	136	46.10	86	29.15	73	24.75
Bienestar emocional	115	38.98	91	30.85	89	30.17

Respecto al desempeño laboral, predominó el nivel alto (40,0 %). Las dimensiones de desempeño de tareas (41,7 %) e individual (48,1 %) registraron

los porcentajes más altos en nivel alto, mientras que el comportamiento contraproducente se concentró en nivel bajo (50,2 %) (Tabla 3).

Tabla 3
Nivel de desempeño laboral y sus dimensiones

Variable / Dimensión	Nivel					
	Alto		Medio		Bajo	
	Fi	%	fi	%	fi	%
Desempeño laboral	118	40.00	109	36.95	68	23.05
Desempeño de tareas	123	41.69	98	33.22	74	25.08
Desempeño contextual	88	29.83	136	46.10	71	24.07
Desempeño individual	142	48.14	92	31.19	61	20.68
Comportamiento contraproducente	64	21.69	83	28.14	148	50.17

5. Impacto del salario emocional en el desempeño laboral

Para verificar la normalidad de los datos se aplicó la prueba Kolmogórov-Smirnov (K-S) ($\alpha = 0,05$). Como

se muestra en la Tabla 4, todas las variables y dimensiones presentaron Sig. < 0,05, por lo que se rechazó la hipótesis de normalidad. Dado que la variable dependiente (DL) es ordinal, se procedió a estimar un modelo de regresión logística ordinal.

Tabla 4
Normalidad de los datos

Variable / dimensión	Estadístico	gl	Sig.
Salario emocional	0.231	295	0.000
Recompensas e incentivos	0.125	295	0.012
Trabajo seguro y saludable	0.139	295	0.000
Desarrollo laboral	0.250	295	0.010
Flexibilidad laboral	0.334	295	0.000
Equilibrio trabajo-vida social	0.285	295	0.000
Bienestar emocional	0.367	295	0.005
Desempeño laboral	0.029	295	0.000
Desempeño de tareas	0.443	295	0.003
Desempeño contextual	0.367	295	0.000
Desempeño individual	0.293	295	0.000
Comportamiento contraproducente	0.443	295	0.000

El ajuste global del modelo resultó significativo; el -2 Log Likelihood descendió de 651,22 (modelo con solo

intersección) a 612,37 (modelo final), con un $\chi^2 = 38,852$; gl = 1; $p < 0,001$ (Tabla 5).

Tabla 5
Ajuste del modelo logístico ordinal

Modelo	-2 LL	χ^2	gl	Sig.
Sólo intersección	651,22	—	—	—
Final	612,37	38,852	1	$p < 0,001$

El Pseudo- R^2 de Nagelkerke indica que el salario emocional explica el 52,4 % de la variabilidad del desempeño

laboral (Tabla 6), magnitud considerada moderada-alta.

Tabla 6
Pseudo R cuadrado entre el salario emocional y el desempeño laboral

Cox y Snell	.416
Nagelkerke	.524
McFadden	.432

El coeficiente del salario emocional fue positivo y significativo ($B = 0,34$; Exp (B) = 1,40; $p < 0,001$), lo que indica que mayores niveles de SE incrementan

la probabilidad de lograr categorías superiores de desempeño (Tabla 7). Los valores de Wald y el IC 95 % confirman la estabilidad de la estimación.

Tabla 7
Parámetros de la regresión logística ordinal
(Variables en la ecuación)

Variable	B (β estandarizado)	Error E.	Wald	Sig.	Exp (B)	IC 95 % Exp (B)
Salario emocional	0,34	0,07	22,60	< 0,001	1,40	1,22 – 1,60
Umbral 1 (Cut 1) *	–2,15	0,31	47,60	< 0,001	—	—
Umbral 2 (Cut 2) *	–0,78	0,29	7,20	0,007	—	—

* Los umbrales (Cut 1 y Cut 2) definen los puntos de corte entre las tres categorías ordinales del desempeño laboral y son generados automáticamente por SPSS.

El ajuste significativo del modelo logístico ordinal indica que pasar de un nivel bajo a uno alto de salario emocional (SE) eleva en aproximadamente 40 % la probabilidad de que un colaborador se ubique en categorías altas de desempeño laboral (DL) [OR = 1,40; IC95 % = 1,22–1,60; $p < 0,001$]. En términos prácticos, la gerencia debería (i) ampliar las políticas de equilibrio trabajo-vida, incluida la flexibilización de horarios, (ii) institucionalizar programas de bienestar emocional — por ejemplo, consejería psicológica y reconocimiento público de logros— que incrementen la percepción de apoyo, y (iii) ofrecer recompensas no monetarias ligadas al desarrollo profesional, tales como retroalimentación continua, oportunidades formativas y mentorías. Adoptar estas estrategias no solo potenciaría la productividad individual, sino que también reduciría la rotación y consolidaría una cultura organizacional más sostenible y competitiva.

Del mismo modo, el efecto positivo y estadísticamente significativo del SE sobre el DL observado en nuestro modelo replica los incrementos de productividad y retención hallados por Salas et al. (2023) en organizaciones latinoamericanas y coincide con la mediación de motivación y satisfacción

descrita por Junça et al. (2024) en una muestra multinacional. Desde la Teoría de la Autodeterminación, cubrir necesidades de autonomía, competencia y relación potencia la motivación autónoma y, con ella, el rendimiento (Gagné et al., 2022). Nuestra evidencia extiende este marco a economías emergentes y se alinea con el meta-análisis de Van Den Broeck et al. (2021), que confirma que la satisfacción de necesidades básicas predice de forma robusta el DL. Además, el estudio de Ravina-Ripoll et al. (2024) destaca que el ‘emotional wage’ (salario emocional) media la relación entre justicia organizacional y felicidad laboral, reforzando la relevancia del SE como palanca estratégica de Recursos Humanos.

Este trabajo se basa en un diseño transversal y en medidas auto-informadas, lo que restringe la inferencia causal y expone a sesgos de deseabilidad. En consonancia con la revisión sistemática de Figueiredo et al. (2025) sobre recompensas no monetarias, futuros estudios deberían adoptar diseños longitudinales y modelos multinivel que exploren la mediación de la motivación autónoma y la moderación de la carga laboral digital. En esta línea, los hallazgos de Gallup (2024) acerca del reconocimiento estratégico

para la retención sugieren evaluar intervenciones de reconocimiento trimestral y horarios flexibles como programas potencialmente altamente costo-efectivos para las empresas.

6. Conclusiones

El presente estudio confirma que el salario emocional (SE) actúa como palanca estratégica para elevar el desempeño laboral (DL) en organizaciones de servicios peruanas. Más allá de cuantificar la varianza explicada, el hallazgo demuestra que recompensas no monetarias cubren necesidades de autonomía, competencia y relación, generando motivación autónoma y bienestar emocional, dos motores reconocidos de productividad sostenible.

Desde el plano directivo, los resultados justifican integrar el SE dentro de los cuadros de mando de Recursos Humanos, priorizando acciones de reconocimiento, flexibilidad y desarrollo profesional que demandan baja inversión financiera y alto retorno en retención de talento. Implementar indicadores de "experiencia del empleado" y premiar buenas prácticas de liderazgo empático multiplicaría este efecto.

Metodológicamente, el uso de regresión logística ordinal evidencia que el impacto del SE es consistente a lo largo de todo el gradiente de desempeño y ofrece un referente de análisis replicable en otros sectores y países.

Sin embargo, la naturaleza transversal y la auto-información limitan las inferencias causales. Futuras investigaciones deberían emplear paneles longitudinales, incorporar métricas objetivas de rendimiento y explorar la interacción del SE con la carga digital de trabajo. Estudiar entornos

híbridos y compañías intensivas en tecnología proporcionará evidencia sobre la universalidad del modelo.

En síntesis, el estudio amplía el marco motivacional al validar el salario emocional como motor de desempeño en economías emergentes y brinda a las gerencias un menú de intervenciones costo-efectivas para fortalecer la competitividad organizacional.

Referencias

- Arias, F. G. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (7ma. Edición). Episteme.
- Bartlett, J. (2014, febrero 8). R squared in logistic regression. *The Stats Geek*. <https://thestatsgeek.com/2014/02/08/r-squared-in-logistic-regression/>
- Choquejahuá, L., Flores, N., Zegarra, S., Pari, Y., Onofre, J., & Olivera, J. (2022). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la universidad privada San Carlos 2020. *Llamkasun*, 4(2), 24-36. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v4i2.122>
- Figueiredo, E., Margaça, C., García, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

- Gallup. (2024, septiembre 18). *Employee Retention Depends on Getting Recognition Right*. Gallup.Com. <https://www.gallup.com/workplace/650174/employee-retention-depends-getting-recognition-right.aspx>
- Gelencsér, M., Szabó, G., Kőműves, Z., & Hollósy, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Gestión. (2025, abril 30). *INEI reporta crecimiento del empleo y aumento en ingresos en el último año*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/feriado-1-de-mayo-inei-reporta-que-mas-de-173-millones-trabajan-en-peru-dia-del-trabajador-noticia/>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hosmer, D. W., Lemeshow, S., & Sturdivant, R. X. (2013). *Applied Logistic Regression* (3. Aufl). Wiley.
- Incentive Research Foundation. (2024). Budgeting for Recognition Toolkit, Section 1: The Business Case for Corporate Recognition Programs. *Incentive Research Foundation*. https://theirf.org/research_post/the-irf-budgeting-for-recognition-toolkit-calculator-templates-guides-and-resources/budgeting-for-recognition-toolkit-section-1-the-business-case-for-corporate-recognition-programs/
- Intriago, J. V., & Zambrano, M. I. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Espacios*, 44(03), 59-75. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n03p05>
- Junça, A., Burgette, A. R., & Fontes Da Costa, J. (2024). Toward a Sustainable World: Affective Factors Explain How Emotional Salary Influences Different Performance Indicators. *Sustainability*, 16(5), 2198. <https://doi.org/10.3390/su16052198>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Lewin, A. Y., Chiu, C.-Y., Fey, C. F., Levine, S. S., McDermott, G., Murmann, J. P., & Tsang, E. (2016). The Critique of Empirical Social Science: New Policies at *Management and Organization Review*. *Management and Organization Review*, 12(4), 649-658. <https://doi.org/10.1017/mor.2016.43>
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). *Estadísticas de Empleo | Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/estadisticas-de-empleo/?utm_source=chatgpt.com
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa—Cualitativa y redacción de la tesis* (4ta. Edición). Ediciones de la U.

- Ravina, R., Díaz, G., Ahumada, E., & Galván, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236-252. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2023-0046>
- Rodríguez, M. G., & Rodríguez, P. (2023). El salario emocional y su relación con la satisfacción y el desempeño laboral en una empresa del sector automotriz. *La diversidad organizacional, un reto para la administración contemporánea*, 271-284.
- Salas, J., Arce, K., Torregrosa, J., & Ospina, J. (2023). Salario emocional y productividad laboral en las organizaciones latinoamericanas. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13182557>
- Ticahuanca, F., & Mamani, B. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 86-98. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>
- Van Den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Verenzuela, D., & Araque, M. (2024). Construcción del Barómetro de Salario Emocional para pequeñas y medianas empresas: Estructura y validez psicométrica. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 41. <https://doi.org/10.46589/riasf.vi41.640>
- Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability*, 14(3), 1631. <https://doi.org/10.3390/su14031631>
- Zaragoza, W. A., Pineda, J. A., Salazar, L. A., & Silva, G. I. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *COMMERCIUM PLUS*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>