

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

EL ROL DEL SALARIO EMOCIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNIVERSIDADES PRIVADAS

**THE ROLE OF EMOTIONAL PAY AND JOB SATISFACTION
IN PRIVATE UNIVERSITIES**

Jacqueline Isabel Vila Gabriel
Universidad Continental

James Wilfredo Huaman Gora
Universidad Continental

El rol del salario emocional y la satisfacción laboral en universidades privadas

Jacqueline Isabel Vila Gabriel ¹

jacquelinevila23@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-3647-8829>

Universidad Continental

Perú

James Wilfredo Huaman Gora

jhumanag@continental.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-9373-0202>

Universidad Continental

Perú

RESUMEN

El salario emocional es una estrategia clave para fortalecer el bienestar y la satisfacción laboral, especialmente en contextos educativos donde el compromiso del personal administrativo resulta fundamental. El objetivo del estudio fue analizar la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos de una universidad privada de Huancayo. Se aplicó una metodología cuantitativa, de tipo básico, con diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra fue censal e incluyó a 108 trabajadores, a quienes se aplicaron dos cuestionarios: uno sobre salario emocional elaborado por los autores, y otro validado por Palma (2004) para evaluar la satisfacción laboral. Los resultados revelaron que el 57,41 % de los encuestados percibió un salario emocional regular, mientras que el 78,70 % reportó una satisfacción laboral del mismo nivel. Se identificó una correlación positiva, moderada y significativa entre ambas variables ($\rho = 0,516$; $p < 0,001$), siendo las dimensiones de crecimiento profesional y bienestar las más influyentes. Se concluye que el salario emocional es un factor relevante para mejorar la satisfacción laboral, por lo que se recomienda a las universidades implementar políticas de reconocimiento, desarrollo profesional y equilibrio personal-laboral.

Palabras clave: salario emocional; satisfacción laboral; bienestar; trabajadores administrativos

¹ Autor principal.

Correspondencia: jacquelinevila23@gmail.com

The role of emotional pay and job satisfaction in private universities

ABSTRACT

Emotional salary is a key strategy to strengthen well-being and job satisfaction, especially in educational contexts where the commitment of administrative staff is essential. The objective of the study was to analyze the relationship between emotional salary and job satisfaction in administrative workers of a private university in Huancayo. A basic quantitative methodology was applied, with a non-experimental, cross-sectional and correlational design. The sample was a census and included 108 workers, to whom two questionnaires were applied: one on emotional salary developed by the authors, and another validated by Palma (2004) to evaluate job satisfaction. The results revealed that 57.41 % of the respondents perceived a regular emotional salary, while 78.70 % reported a job satisfaction of the same level. A positive, moderate and significant correlation was identified between both variables ($p = 0.516$; $p < 0.001$), with the dimensions of professional growth and well-being being the most influential. It is concluded that emotional salary is a relevant factor for improving job satisfaction, and therefore it is recommended that universities implement policies for recognition, professional development and personal-work balance.

Keywords: emotional salary; job satisfaction; wellbeing; administrative workers

Artículo recibido 09 agosto 2025

Aceptado para publicación: 13 septiembre 2025



INTRODUCCIÓN

En el mundo laboral contemporáneo, la implementación de estrategias de salario emocional se consolidada como una herramienta eficaz para fortalecer la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Estas estrategias, que incluyen beneficios no monetarios diseñados para equilibrar las necesidades personales y profesionales de los empleados, son especialmente relevantes en sectores como el educativo, donde las universidades enfrentan desafíos relacionados con la gestión del talento humano. Estudios recientes demuestran el impacto positivo del salario emocional en la satisfacción laboral, posicionándolo como un factor clave en la retención del talento y en el bienestar organizacional (Johennesse y Pressley, 2024; Junça et al., 2024).

A nivel mundial, Junça et al. (2024) exploran cómo el salario emocional afecta indicadores de desempeño laboral. Su estudio concluye que los factores afectivos, como la motivación y la satisfacción, son mediadores clave entre el salario emocional y el rendimiento laboral, destacando la necesidad de priorizar estrategias de bienestar para lograr entornos laborales sostenibles. En el contexto sanitario, Wu et al. (2018) precisan que el trabajo emocional y las competencias del personal influyen significativamente en su satisfacción laboral, sugiriendo que un entorno de apoyo emocional puede reducir el estrés laboral. De manera similar, Menguer et al. (2023) concluyen que la satisfacción laboral de los trabajadores de salud comunitaria está directamente relacionada con la percepción de apoyo emocional y el reconocimiento, mitigando efectos adversos como el *burnout*.

En el ámbito educativo, Johennesse y Pressley (2024) investigan a docentes universitarios en Taiwán, descubriendo que la inteligencia emocional tiene una correlación positiva con la satisfacción laboral, lo que sugiere que las capacidades emocionales no solo mejoran el bienestar, sino que también promueven una mayor retención del personal académico. Por otro lado, Li et al. (2024) analizan e identifican factores que contribuyen a la intención de rotación en trabajadores de salud primaria en China, concluyendo que los niveles de satisfacción laboral moderan las tasas de abandono en contextos de alta demanda. Estos hallazgos resaltan la importancia de explorar cómo el salario emocional y la satisfacción laboral pueden aplicarse en el sector administrativo de universidades peruanas.

El salario emocional abarca beneficios no monetarios destinados a satisfacer las necesidades personales y profesionales de los empleados, promoviendo un ambiente laboral más saludable (Junça et al., 2024),



que atienden las necesidades individuales y profesionales de los empleados, mejorando su calidad de vida y promoviendo un ambiente laboral positivo (Puyal, 2006). Las dimensiones del salario emocional son: 1) *Equilibrio vida-trabajo*, se constituye en un factor esencial para reducir la carga emocional y fomentar la satisfacción (M. C. Rodríguez y Dabos, 2017). 2) *Crecimiento profesional*, vinculado a oportunidades de desarrollo y aprendizaje que elevan la percepción de autorrealización (Johennesse y Pressley, 2024). 3) *Entorno laboral*, entendido como el contexto físico y social donde los empleados desempeñan sus funciones, directamente relacionado con la motivación (Wu et al., 2018). 4) *Bienestar y seguridad*, que incluye condiciones físicas y emocionales favorables para el desempeño óptimo (Menguer et al., 2023). 5) *Beneficios adicionales*, tales como incentivos o reconocimiento, que fortalecen el compromiso organizacional (Chiavenato, 2009).

La satisfacción laboral, por otro lado, refleja la percepción positiva del empleado hacia su entorno laboral, es decir es una sensación positiva hacia el propio trabajo, que surge al evaluar sus características (Robbins y Judge, 2009). Sus dimensiones son: 1) *Condiciones físicas y materiales*, que garantizan un ambiente adecuado para el desempeño de tareas (Li et al., 2024). 2) *Beneficios laborales*, asociados con la percepción de justicia en las compensaciones económicas (D. M. Rodríguez, 2017). 3) *Relaciones sociales*, clave para fomentar la cohesión entre colegas y supervisores (Newstrom, 2011). 4) *Relaciones sociales*, clave para fomentar la cohesión entre colegas y supervisores (Newstrom, 2011). 5) *Desempeño de tareas*, que mide la capacidad de los empleados para cumplir con sus responsabilidades laborales (Wu et al., 2018). 6) *Relación con la autoridad*, vinculada a la percepción de apoyo y justicia en la toma de decisiones organizacionales (Johennesse y Pressley, 2024).

Desde el punto de vista teórico, la *teoría de los dos factores de Herzberg* identifica los factores intrínsecos (como el reconocimiento) y de higiene (como las condiciones laborales) como elementos fundamentales de la satisfacción laboral (Madero, 2019). La *teoría de la equidad de Adams*, por su parte, subraya que la percepción de justicia en las recompensas es crucial para mantener la motivación y el compromiso (Naranjo, 2016). Finalmente, la *teoría de la inteligencia emocional*, aplicada en contextos educativos, demuestra cómo las habilidades emocionales potencian la satisfacción laboral y reducen la intención de rotación (Johennesse y Pressley, 2024; Junça et al., 2024).



En este contexto, la presente investigación analiza la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral en trabajadores administrativos de una universidad privada en Huancayo, abordando un vacío significativo en la literatura existente y proponiendo estrategias que contribuyan al bienestar laboral en instituciones educativas. Por ello, la pregunta de investigación es ¿Cuál es la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Huancayo? Y, la hipótesis es existe relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Huancayo.

METODOLOGÍA

Se desarrolló un estudio de tipo básico y alcance correlacional, orientado a identificar principios fundamentales que permitan comprender la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral. Este enfoque responde a la necesidad de explorar vínculos entre variables sin un propósito práctico inmediato (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

El estudio corresponde a investigaciones recientes que destacan cómo las variables laborales influyen en el bienestar y el desempeño organizacional. Según Junça et al. (2024), la combinación de recompensas emocionales con motivación interna incrementa significativamente el desempeño en los empleados (Junça et al., 2024).

El diseño fue no experimental, transversal y correlacional. Este diseño permitió observar las variables en su contexto natural, recolectando datos en un único momento sin manipulación de las mismas. Además, se utilizó un diseño prospectivo para la aplicación de los instrumentos de medición (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Este diseño está alineado con estudios recientes que recomiendan modelos no experimentales y correlacionales para comprender relaciones en entornos laborales complejos. La literatura destaca el uso de análisis transversales en investigaciones sobre satisfacción laboral (Tavárez y Domínguez, 2023).

La población estuvo constituida por 130 trabajadores administrativos de una universidad privada en Huancayo. La muestra fue censal, pero participaron 108 trabajadores, excluyendo a 22 por no responder el cuestionario y/o no aceptar el consentimiento informado. Los criterios de inclusión consideraron a trabajadores con contrato vigente durante el año 2022. No se establecieron criterios de exclusión adicionales.

La estrategia de muestreo está respaldada por estudios como el de Menguer et al. (2023), que utilizan muestras censales para analizar correlaciones entre variables laborales en poblaciones específicas (Menguer et al., 2023).

La recolección de datos se realizó mediante encuestas. Para medir el salario emocional se utilizó el cuestionario validado "Salario Emocional Vg1", estructurado en 30 ítems que abarcan cinco dimensiones (equilibrio vida-trabajo, crecimiento profesional, entorno laboral, bienestar y seguridad, y beneficios). La validación del instrumento fue efectuada por cinco expertos, obteniéndose un coeficiente V de Aiken de 0,89; mientras que, la confiabilidad alcanzó un Alfa de Cronbach de 0,896.

La satisfacción laboral se evaluó mediante el cuestionario de Palma (2004), compuesto por 36 preguntas organizadas en siete dimensiones. Este instrumento también empleó una escala Likert de 5 niveles y fue aplicado en el mismo contexto. La fiabilidad y validez del instrumento empleado se asemejan al enfoque adoptado en estudios recientes que priorizan cuestionarios específicos y herramientas validadas como TEIQue-SF y JSS para medir variables laborales (Johennesse y Pressley, 2024).

Los cuestionarios se aplicaron en las instalaciones administrativas de la universidad, con un tiempo promedio de respuesta de 20 minutos por participante. Los datos fueron recogidos bajo supervisión para garantizar la confidencialidad y precisión.

En línea con las mejores prácticas de recolección de datos, este estudio implementó encuestas supervisadas para garantizar la calidad y la precisión, como se observa en investigaciones recientes sobre el entorno laboral en universidades (Cai et al., 2023).

Los datos recolectados se procesaron mediante el software IBM SPSS Statistics 29. Se realizaron análisis descriptivos e inferenciales, utilizando el coeficiente Rho de Spearman para determinar la correlación entre las variables salario emocional y satisfacción laboral. El uso de software especializado como SPSS refleja las prácticas estándar en investigaciones recientes. Estudios recientes también recomiendan análisis estadísticos avanzados para comprender las correlaciones entre variables (Olivian y Setyawan, 2022).

Se emplearon cuestionarios impresos, recursos informáticos para el análisis estadístico, y material de oficina para la logística de aplicación de encuestas.

El estudio fue revisado y aprobado por un comité de ética. Se respetaron principios de confidencialidad y se garantizó que los datos fueran utilizados exclusivamente con fines académicos. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado, el cual incluía información detallada sobre el objetivo y procedimientos de la investigación. Estudios recientes destacan la importancia de cumplir con estándares éticos rigurosos, especialmente en investigaciones con trabajadores (Li et al., 2024).

RESULTADOS

El análisis de datos se realizó con base en los objetivos del estudio, utilizando estadística descriptiva e inferencial. La muestra final estuvo compuesta por 108 trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Huancayo.

Nivel percibido de salario emocional

Se encontró que el 57,41% de los trabajadores percibe un nivel regular de salario emocional. Asimismo, el 30,55% reportó un nivel bueno, y solo un 1,85% calificó el nivel como excelente, lo que revela un predominio de una percepción media respecto a los beneficios no económicos recibidos.

Tabla 1

Nivel de salario emocional percibido por los trabajadores administrativos.

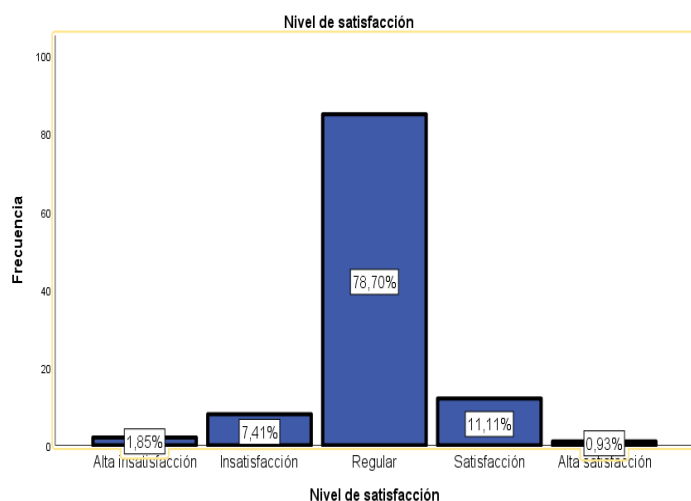
Nivel del salario emocional	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	3	2,78
Poco adecuado	8	7,41
Regular	62	57,41
Bueno	33	30,55
Excelente	2	1,85
Total	108	100,0

Nivel de satisfacción laboral

Respecto a la variable *satisfacción laboral*, el 78,70% de los encuestados manifestó una **satisfacción laboral regular**, mientras que el 14,81% expresó tener una satisfacción **buen**a. Este resultado indica una valoración predominantemente media en relación con el ambiente laboral.

Figura 1

Nivel de satisfacción laboral reportado por los trabajadores administrativos.



Análisis correlacional general

La correlación entre salario emocional y satisfacción laboral se analizó mediante la prueba Rho de Spearman, obteniéndose un coeficiente $\rho = 0,516$, con $p < 0,001$, lo cual indica una relación positiva moderada y significativa entre ambas variables.

Tabla 3
Correlación entre salario emocional y satisfacción laboral

Variables relacionadas	Coeficiente ρ	Valor p	Tipo de relación
Salario emocional × Satisfacción laboral	0,516	< 0,001	Moderada, significativa

Correlación por dimensiones del salario emocional

Cada dimensión del salario emocional fue analizada frente a la satisfacción laboral. Todas presentaron correlaciones positivas y estadísticamente significativas.

Tabla 4

Correlaciones entre dimensiones del salario emocional y satisfacción laboral.

Dimensión del salario emocional	Coefficiente ρ	Valor p	Tipo de relación
Equilibrio vida personal	0,342	< 0,001	Baja, significativa
Crecimiento profesional	0,487	< 0,001	Moderada, significativa
Entorno laboral	0,406	< 0,001	Moderada, significativa
Bienestar y seguridad	0,443	< 0,001	Moderada, significativa
Beneficios	0,379	< 0,001	Moderada, significativa

Estos resultados apoyan empíricamente los objetivos específicos del estudio, estableciendo que todas las dimensiones del salario emocional se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian una relación directa y significativa entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de una universidad privada ($\rho = 0,516$; $p < 0,001$). Esta asociación es consistente con estudios realizados en contextos organizacionales similares. Por ejemplo, Real (2023) encontró una correlación elevada ($r = 0,935$) entre salario emocional y satisfacción laboral en personal de salud, mientras que Ávila (2021), en un estudio con servidores públicos, reportó una relación moderada y significativa. Ambos trabajos, al igual que el presente estudio, concluyen que las políticas no remunerativas, como el reconocimiento, la autonomía y el entorno favorable, actúan como catalizadores del bienestar subjetivo en el trabajo.

Del mismo modo, Mayta y Paucar (2022) encontraron que el salario emocional se asocia positivamente con la satisfacción laboral en una firma consultora, y Gómez et al. (2020) destacaron que este tipo de beneficios influye en la calidad de vida laboral. Nuestros hallazgos refuerzan estas conclusiones, particularmente al observar que el 57,41% de los trabajadores percibió un salario emocional regular y que el 78,70% reportó un nivel también regular de satisfacción, lo cual indica una oportunidad sustancial de intervención organizacional.



Respecto a las dimensiones específicas, el crecimiento profesional ($p = 0,487$) y el bienestar y seguridad ($p = 0,443$) fueron los factores más influyentes. Esto concuerda con lo planteado por Nieves (2013), quien considera que el desarrollo profesional fomenta la motivación, y con Chiavenato (2009), quien sostiene que los beneficios psicosociales son tan importantes como los económicos para lograr compromiso organizacional. En contraste, la dimensión de equilibrio con la vida personal mostró una relación baja pero significativa ($p = 0,342$), lo que podría deberse a una escasa implementación de políticas de conciliación familiar en el ámbito universitario.

Este estudio contribuye al cuerpo teórico que postula al salario emocional como un factor motivacional clave, sustentando los modelos de Herzberg (1966) y Alderfer (1972), en los cuales la satisfacción laboral no depende exclusivamente de factores extrínsecos, sino de variables internas como el desarrollo, la seguridad y el reconocimiento (Herzberg, 1966; Alderfer, 1972). Además, valida el enfoque de satisfacción como actitud multidimensional, tal como fue propuesto por Palma (2004) y Robbins y Judge (2009), quienes destacan el componente emocional y afectivo como determinante en la experiencia laboral.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos sugieren que las universidades (públicas y privadas) deberían implementar programas estratégicos de gestión del salario emocional, incluyendo planes de formación continua, políticas de flexibilidad horaria, ambientes colaborativos, y mecanismos formales de reconocimiento. Esto permitiría no solo mejorar el bienestar de los colaboradores, sino también potenciar el rendimiento organizacional, la retención del talento y la fidelización del personal administrativo.

Entre las principales limitaciones, se encuentra el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que reduce la posibilidad de generalización de los resultados. Asimismo, el estudio se desarrolló en una única universidad privada, por lo que los hallazgos deben interpretarse dentro de ese contexto. Otra limitación es la naturaleza transversal del diseño, que no permite establecer relaciones causales entre las variables.

Además, si bien se alcanzó una adecuada confiabilidad de los instrumentos, el cuestionario sobre salario emocional fue diseñado por los autores e inédito, lo que requiere nuevas validaciones en contextos diversos para garantizar su robustez psicométrica.

Se sugiere que futuros estudios apliquen diseños longitudinales que permitan examinar el efecto del salario emocional sobre la satisfacción y el desempeño laboral a lo largo del tiempo; comparen los niveles de salario emocional y satisfacción entre universidades públicas y privadas, o entre áreas administrativas y académicas; incorporen variables mediadoras o moderadoras, como el compromiso organizacional, la motivación intrínseca o el liderazgo transformacional; realicen investigaciones multiculturales o multinivel que evalúen el impacto de los contextos socioculturales sobre la percepción del salario emocional; y validen y estandaricen el cuestionario Vg1 de salario emocional en otras instituciones educativas y sectores productivos.

CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio permiten concluir que el salario emocional es un factor determinante en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de una universidad privada. Se identificó una relación positiva, moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables ($\rho = 0,516$; $p < 0,001$), lo que sugiere que los beneficios no económicos percibidos influyen directamente en el bienestar organizacional. Las dimensiones con mayor impacto fueron el crecimiento profesional y el bienestar y seguridad, seguidas del entorno laboral y los beneficios adicionales, mientras que el equilibrio vida-trabajo presentó una asociación más baja, aunque significativa. El predominio de niveles “regulares” en ambas variables evidencia una brecha potencial de mejora en las políticas internas de gestión del talento humano.

Desde el punto de vista teórico, el estudio respalda los postulados de Herzberg y Alderfer, al destacar que los factores motivacionales intrínsecos (como la autorrealización, el reconocimiento y el desarrollo) son esenciales para generar satisfacción laboral sostenida. Asimismo, se aporta evidencia empírica actualizada sobre el papel del salario emocional en contextos educativos, específicamente en el ámbito administrativo universitario del Perú, abordando un vacío existente en la literatura académica regional. En función de los hallazgos, se recomienda que las universidades privadas y públicas diseñen e implementen estrategias de salario emocional sostenibles, integrando programas de desarrollo profesional, reconocimiento institucional, ambientes laborales colaborativos, y políticas de bienestar emocional. Es fundamental incorporar planes de conciliación laboral-personal que atiendan las necesidades familiares y personales de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, F. (2021). “El salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP”. *Universidad del Azuay Posgrados, 1*, 55. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10714/1/16261.pdf>
- Cai, X., Zhao, T., Chen, L., Zhang, S., Yu, A., Sun, X., Gao, S., Zhang, Y., Wang, C., Du, J., Liu, Y., Lu, Q. Bin, y Cui, F. (2023). Job burnout among primary healthcare workers during COVID-19 pandemic: cross-sectional study in China. *Frontiers in Public Health, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1266864>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (5ta ed.). Mc Graw Hill. [https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos.pdf](https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administración%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Gómez, D., Bautista, J., Soto, Y., y Arroyave, Y. (2020). *Salario emocional, como generador de bienestar y calidad de vida laboral*. Universidad Politecnico Colombia.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa cualitativa y mixta* (1ra. ed.). Mc Graw Hill. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Johennesse, L. A. C., y Pressley, G. (2024). Emotional intelligence and job satisfaction in tertiary education: the case of university lecturers in Taiwan. *Organizatsionnaya Psikhologiya, 14*(1), 30-54. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-30-54>
- Junça, A., Burgette, A. R., y Fontes da Costa, J. (2024). Toward a sustainable world: affective factors explain how emotional salary influences different performance indicators. *Sustainability (Switzerland), 16*(5), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su16052198>
- Li, X., Wang, J., He, L., Hu, Y., Li, C., Xie, Y., Wang, N., Luo, A., y Lu, Z. (2024). Turnover intention and influential factors among primary healthcare workers in Guangdong province, China: a cross-sectional study. *BMJ open, 14*(11), e084859. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-084859>
- Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria, 29*, 18. <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621->



au-29-e2153.pdf

- Mayta, R. E., y Paucar, C. (2022). *Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16011/Mayta_Paucar-Salario-emocional-satisfacción-laboral.pdf?sequence=1
- Menguer, L. da S., Pereira, E. V., Da Silva, A. C. R., y De Farias, J. M. (2023). Síndrome de burnout e satisfação no trabalho de agentes comunitários de saúde Burnout syndrome and job satisfaction in community health workers. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 21(4), 1-9. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2021-903>
- Naranjo, M. L. (2016). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Medicapnamericana*, 33(2), 153-170. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9619427>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a. ed.). Mc Graw Hill Education. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
- Nieves, I. C. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 111-137. https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030140007.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Olivian, D., y Setyawan, A. (2022). Factors That Effect Turnover Intention With Job Satisfaction As an Intervening Variable At Food and Beverages Distribution Companies in Batam. *Journal of Business Studies and Mangement Review*, 6(1), 12-19. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v6i1.21073>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC*. https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edición
- Puyal, F. G. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión prácticas de riesgos laborales*, 33, 128-131. <https://revista-dyna.com/index.php/DYNA/article/view/1470/1414>
- Real, Y. Y. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral del personal asistencial de un hospital II-1 de Ancash, 2023 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. En *Universidad Cesar Vallejo*.



<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121885>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a. ed.). Pearson Educación.

[https://ia801908.us.archive.org/34/items/comportamiento-organizacional-13e-robbins-judge/Comportamiento Organizacional 13e Robbins & Judge.pdf](https://ia801908.us.archive.org/34/items/comportamiento-organizacional-13e-robbins-judge/Comportamiento%20Organizacional%2013e%20Robbins%20&%20Judge.pdf)

Rodríguez, D. M. (2017). *Gestión Organizacional*. Fondo Editorial Areandino.

<https://core.ac.uk/download/pdf/326423934.pdf>

Rodríguez, M. C., y Dabos, G. E. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XXV(1), 219-242. <https://doi.org/10.18359/rfce.1055> Gestión

Tavárez, J. C., y Domínguez, C. M. (2023). Satisfaction with the work done in university employees: A study from a developing country. *Administrative Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/admsci13100221>

Wu, X., Li, J., Liu, G., Liu, Y., Cao, J., y Jia, Z. (2018). The effects of emotional labor and competency on job satisfaction in nurses of China: A nationwide cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 383-389. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.08.001>

