CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Salario emocional: estrategia para la retención del personal en el sector comercial farmaceutico de maracaibo

Emotional salary: a strategy for staff retention in the pharmaceutical commercial sector of maracaibo

Daniela Rendueles Meyer Betheau[1]
Prisma Consultores Gerenciales, C.A. Maracaibo, Venezuela
Correo electrónico: danielarendueles4@gmail.com
ORCID: https://orci.org/0009-0005-2605-9611

Roman Augusto Marriaga Zarate[2]
PDV. Servicios de Salud. S.A Hospital Coromoto
Correo electrónico: rmmamarriaga47@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7450-7697

Recibido: Septiembre 2025 **Aceptado: Febrero: 2026** **Publicado: Marzo 2026**

Cómo citar: Meyer Betheau, DR. Y Marriaga Zarate, RA. (2026). **Salario emocional: estrategia para la retención del personal en el sector comercial farmacéutico de Maracaibo.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 2. Marzo-Mayo (2026). Venezuela. https://doi.org/10.36390/r0cdhk05

RESUMEN

El propósito de la investigación fue determinar los tipos de salario emocional en empresas del sector farmacéutico de Maracaibo, Venezuela, centrándose en algunos tipos esenciales como la flexibilización de los horarios laborales, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, teletrabajo y ambiente laboral. Se basó en autores como, Repsol (2023), Montalvo (2018), Calderón y López (2022), entre otros. Tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo, de campo, no experimental bajo un diseño transeccional. Además, la población está compuesta por 20 colaboradores pertenecientes a las farmacias del sector comercial primario. Como técnica de recolección de datos, se realizó una encuesta, siendo el instrumento un cuestionario. El análisis de los datos se realizó mediante técnicas cuantitativas de frecuencia absoluta y relativa, lo que permitió una comprensión detallada de las percepciones y opiniones de los participantes. Los hallazgos revelaron que existen estos tipos de salario emocional en las empresas farmacéuticas.

Palabras claves: salario emocional, retención de personal.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

ABSTRAC

The purpose of this research was to determine the types of emotional salary in pharmaceutical companies in Maracaibo, Venezuela, focusing on essential aspects such as flexible work schedules, opportunities for professional growth and development, teleworking, and work environment. It was based on the work of authors such as Repsol (2023), Montalvo (2018), and Calderón and López (2022), among others. The study employed a quantitative, descriptive, field-based, non-experimental design with a cross-sectional approach. The population consisted of 20 employees from pharmacies in the primary retail sector. Data was collected through a survey using a questionnaire. Analysis of the data was performed using quantitative techniques of absolute and relative frequency, allowing for a detailed understanding of the participants' perceptions and opinions. The findings revealed the existence of these types of emotional salary in pharmaceutical companies.

Keywords: emotional salary, staff retention.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan múltiples desafíos relacionados con la gestión del talento humano, siendo uno de los más relevantes la retención de empleados en un entorno marcado por altas tasas de rotación, incertidumbre económica y cambios en las expectativas laborales. La situación económica de Venezuela, caracterizada por una inflación persistente, devaluación monetaria y pérdida del poder adquisitivo, ha agravado esta problemática, dificultando que las empresas puedan ofrecer salarios competitivos que satisfagan las necesidades básicas de sus colaboradores.

En este escenario, las organizaciones deben explorar nuevas estrategias que no solo apelen a los beneficios económicos, sino que también fortalezcan el bienestar emocional y psicológico de sus empleados, promoviendo un compromiso duradero con la empresa. Tal como lo señala Guerrero et al. (2024), en un entorno laboral cada vez más competitivo, las empresas han comenzado a reconocer que la satisfacción y el bienestar de sus empleados no dependen únicamente de una compensación monetaria adecuada. Este tipo de incentivos no financieros tiene un impacto directo en el bienestar emocional y psicológico de los empleados, lo que a su vez repercute en su rendimiento y en la eficiencia organizacional.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Para Forero (2019), Gerente general de Phizer de Venezuela y Colombia resalta la importancia de pensar en un salario emocional como el mecanismo para crear unas condiciones que apunten directamente a aumentar los niveles de felicidad de los empleados es ir más allá de lo que legalmente le corresponde a las empresas, y generar iniciativas que, al final del día, tienen un impacto en la vida de su gente, pues les permite tener mayor flexibilidad temporal y espacial, buscar igualdad de oportunidades, ampliar beneficios para sus familias o apoyar su proceso de desarrollo. Desde nuestra experiencia en Pfizer, estas iniciativas que benefician el día a día de las personas y que tienen una gran influencia en su estado de ánimo, son necesarias para lograr un mejor desempeño.

Dentro de este marco, el concepto de salario emocional ha emergido como una herramienta clave para mejorar la motivación, satisfacción y lealtad del talento humano. El salario emocional se refiere a todos aquellos beneficios no económicos que contribuyen al bienestar del trabajador, fortaleciendo la percepción de reconocimiento, pertenencia y satisfacción en el entorno laboral. Este enfoque ha cobrado especial relevancia en sectores altamente competitivos y especializados, como el farmacéutico, donde la demanda de profesionales calificados es cada vez mayor y la rotación de personal puede afectar la continuidad y calidad de los servicios ofrecidos.

El sector farmacéutico en el municipio Maracaibo del estado Zulia, en particular, presenta una alta demanda de talento humano para atender un mercado competitivo en expansión, dado el gran número de empresas farmacéuticas establecidas en los últimos dos años; lo que obliga a las organizaciones a implementar estrategias efectivas que aseguren la retención del personal.

La competencia por profesionales calificados, sumada a las limitaciones económicas del país, hace imprescindible la adopción de beneficios que vayan más allá de la remuneración monetaria tradicional. En este contexto, el salario emocional se configura como una estrategia que puede impactar positivamente en la motivación, productividad y compromiso de los empleados, contribuyendo a reducir la rotación y mejorar el clima laboral, pudiendo constituirse como una estrategia diferenciadora para captar y retener talentos en un entorno que se ha tornado tan competitivo.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Diversos estudios señalan que la implementación de beneficios no económicos, tales como la flexibilización de horarios, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y un ambiente laboral positivo, favorece la satisfacción laboral y el bienestar integral del trabajador (Espinoza & Toscano, 2020). La flexibilidad en los horarios, por ejemplo, permite a los empleados gestionar mejor su vida personal y profesional, promoviendo un equilibrio que incide directamente en su motivación y compromiso con la organización. Además, la posibilidad de acceder a programas de formación y crecimiento profesional refuerza el sentido de pertenencia y valor que la organización otorga a sus colaboradores, aspectos que en contextos de crisis adquieren aún mayor relevancia.

En un entorno marcado por la crisis económica y la alta competencia en el sector farmacéutico, el salario emocional se presenta como una estrategia fundamental para atraer, motivar y retener talento en las empresas ubicadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia. La adopción de beneficios no económicos, alineados con las necesidades y expectativas de los empleados, resulta clave para fortalecer el compromiso, mejorar el clima laboral y garantizar la sostenibilidad organizacional en un mercado cada vez más exigente y desafiante.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Experiencias en el contexto Latinoamericano.

La calidad del capital humano está determinada principalmente por dos factores: salud y educación. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), ésta se refiere a un estado total de bienestar que se divide en tres dimensiones: física, mental y social, y donde los empleadores pueden incidir positivamente en éstas. Existen indicadores y factores idóneos para la medición del bienestar social de los colaboradores dentro de la empresa; uno de ellos es la satisfacción laboral. Si un colaborador está satisfecho con su trabajo, es probable que la empresa logre retenerlo por más tiempo y sea aún más productivo.

En este contexto surge un factor muy importante: el salario emocional, que se refiere a las retribuciones que no siempre redundan en lo monetario, sino en la calidad de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

vida que le permite al colaborador conciliar la esfera familiar con la laboral. Al mismo tiempo, esto lo disuade de buscar otras ofertas laborales. El salario emocional a veces empieza, simplemente, con agradecer, destacar y reconocer el trabajo bien hecho. En esencia, se trata de darle valor a cada individuo de la empresa y hacerlo sentir parte del gran proyecto que ha trazado la organización.

Según el estudio “Búsqueda de empleo por Internet en México 2018”, que elabora la Asociación de Internet.MX, los internautas que están en busca de una vacante valoran más su desarrollo profesional (90%) que el mismo salario (81%). Además, destacan términos relacionados con satisfactores emocionales como prestaciones (77%), balance entre trabajo y vida personal (75%) o buen ambiente laboral (74%).

Por su parte, la bolsa de trabajo OCCMundial indica que este salario emocional eleva un 33% el rendimiento de los colaboradores, y consolida su nivel de compromiso con las compañías. También reduce un 66% de días perdidos por incumplimiento de metas y minimiza 51% ausentismo por accidentes, incapacidades indisposiciones y problemas personales.

América Latina ha sido testigo de la adopción progresiva del salario emocional como herramienta de gestión, especialmente en sectores donde la estabilidad del talento humano es clave para la continuidad operativa. En Colombia, por ejemplo, varias cadenas farmacéuticas han incorporado programas de formación continua, políticas de conciliación y canales de reconocimiento simbólico como parte de su paquete emocional de beneficios (Calderón & López, 2022).

En países como Chile o Perú, se han desarrollado modelos de bienestar corporativo que integran acompañamiento psicológico, evaluaciones periódicas de clima laboral y planes de carrera, lo que ha contribuido a mejorar la retención y reducir los niveles de estrés organizacional (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020). Estas prácticas, aunque adaptadas a contextos diferentes, pueden servir de inspiración para el sector venezolano, que requiere soluciones viables frente a limitaciones económicas estructurales.

La clave de estas experiencias ha sido adaptar las estrategias de salario emocional a las características de cada empresa, sin replicar modelos externos de forma mecánica.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

En ese sentido, el análisis comparado ofrece evidencia empírica sobre la viabilidad de invertir en bienestar emocional como una política realista y efectiva, incluso en contextos financieros adversos.

Estrategia del salario emocional en contextos desafiantes del Sector Farmacéutico

En entornos marcados por alta inflación, devaluación monetaria y pérdida del poder adquisitivo como el venezolano, el salario emocional adquiere una dimensión estratégica para las organizaciones que desean mantener motivado y comprometido a su talento humano. La incapacidad de muchas empresas para competir con ofertas salariales elevadas en términos monetarios, obliga a repensar las formas de compensación no económica como herramienta de retención y estabilidad organizacional.

Según González y Rivas (2021), en contextos de crisis las organizaciones exitosas son aquellas que logran conectar emocionalmente con sus trabajadores, ofreciendo entornos que promuevan la pertenencia, el reconocimiento y la estabilidad emocional. Este tipo de salario permite amortiguar los efectos psicológicos de la incertidumbre externa, generando entornos laborales más resilientes, así como, cohesionados.

En el caso específico del sector farmacéutico, donde las cargas de trabajo pueden ser intensas y el contacto con el cliente exige altos niveles de responsabilidad, contar con esquemas de apoyo emocional y beneficios intangibles puede marcar la diferencia entre una plantilla comprometida o una con alta rotación. Por tanto, implementar políticas orientadas a fortalecer la dimensión emocional del trabajo se convierte en una necesidad operativa tanto como estratégica, que puede impactar positivamente el entorno laboral, motivar y retener el talento y fortalecer la imagen de la organización frente a sus más cercanos competidores.

Salario emocional y su relación: Productividad y Desempeño laboral

Diversas investigaciones han evidenciado que el salario emocional incide positivamente en la productividad, al fortalecer factores como la motivación intrínseca, el sentido de propósito y la lealtad organizacional. Chiavenato (2017) sostiene que la satisfacción no monetaria percibida por los trabajadores tiene un efecto directo sobre su

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

desempeño, reduciendo el ausentismo, mejorando el clima laboral y fomentando una cultura de compromiso sostenible.

En particular, aspectos como el reconocimiento, la autonomía, el balance vida-trabajo y las oportunidades de formación continua han sido señalados como impulsores clave de rendimiento. Esto cobra especial relevancia en las pequeñas y medianas empresas farmacéuticas, donde los recursos financieros pueden ser limitados, pero la implementación de políticas de salario emocional no implica necesariamente grandes costos, sino voluntad estratégica y creatividad.

Por ejemplo, prácticas como horarios flexibles, pausas activas, sesiones de retroalimentación positivas o actividades de integración han demostrado ser efectivas para mejorar la percepción del ambiente laboral. Estos pequeños ajustes no solo mejoran la moral del equipo, sino que fortalecen la imagen interna de la empresa como un lugar deseable para trabajar (Deloitte, 2022).

Cada día toma más relevancia el concepto de las empresas felices donde sus colaboradores asisten a desempeñar sus labores de manera entusiasta y proactiva en un ambiente de bienestar laboral donde la comunicación, el trabajo en equipo, el estilo de liderazgo, la disposición de recursos, tecnología y herramientas de trabajo, la formación continua, flexibilidad horaria y sanas prácticas de salud y bienestar están presentes; haciendo de estas organizaciones el lugar ideal para trabajar y permanecer en el tiempo.

Salario Emocional. Retribución no económica para la retención del personal

Actualmente las empresas deben dar respuesta a las nuevas exigencias del talento humano en el ámbito laboral y por ello han explorado nuevas formas de compensar a sus colaboradores más allá del salario y beneficios asociados. El salario emocional se ha convertido en un tema fundamental para las organizaciones que buscan productividad, reducción del ausentismo y rotación, además de contribuir a mantener un buen clima laboral.

Para la organización de origen español, Repsol (2023), el llamado salario emocional de una empresa se asienta sobre la idea de reconocer y valorar las emociones y necesidades de los empleados, brindando beneficios intangibles que contribuyen a su

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

felicidad y motivación en el trabajo. Se trata de generar un clima laboral positivo que promueva la lealtad, el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Por otra parte, Elizundia (2022) define el salario emocional como "la retribución de carácter no económico que un trabajador obtiene en cuanto a las facilidades que se le dan a la hora de satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales, mejorando su calidad de vida y contribuyendo a la conciliación laboral. Se trata de un concepto que influye mucho en la motivación de los empleados y en la opinión que estos tienen – y comparten – sobre una empresa."

Así mismo, Espinoza y Toscano (2020), expresan que el salario emocional está representado por "todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio"

Según, Montalvo (2018, citado en Alarcon et al., 2022), lo define como "los beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores como refuerzo a la remuneración económica, implementado con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y generar fidelidad y compromiso hacia la organización"

El salario emocional se convierte en una herramienta de competencia, pues diferencia a las empresas, ya que nunca será igual en una que en otra, y puede ayudar a conseguir y mantener la lealtad de los individuos. Las personas en si no son leales a una empresa, sino que se comprometen con ella de acuerdo a como se valora su trabajo y lo que la misma representa para ellos, y los beneficios que puede ofrecerles. Un salario emocional bien administrado podría ser capaz de ganar este compromiso. Rocco (2009 citado en Bastidas y Bustamante, 2018).

Los autores antes mencionados, coinciden al explicar que es una retribución no económica que recibe el colaborador con el objetivo de buscar nuevas fuentes de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

motivación que le permitan satisfacer las necesidades de tipo personal y familiar. De acuerdo a lo anterior, se define el salario emocional como las recompensas no económicas que los colaboradores reciben como parte de su trabajo, con el objeto de lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal, logrando de esta manera empleados más felices, motivados y comprometidos con la organización. El salario emocional, en ocasiones puede llegar a ser más importante que el salario económico.

Flexibilización de horarios laborales

En el lugar de trabajo resulta un cambio significativo la nueva forma en que se estructuran las jornadas laborales. Esto permite a los empleados ajustar sus horarios para adaptarse a sus necesidades personales y profesionales, lo que puede incluir horarios de trabajo no convencionales, modalidad de trabajo remoto o la capacidad de cambiar el horario de trabajo según sea necesario, siempre que se garantice el resultado y no afecte la productividad de la organización.

La flexibilización de los horarios laborales no solo responde a la creciente demanda de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, sino que también se presenta como una herramienta poderosa para atraer y retener talentos, reducir el ausentismo y potenciar la autonomía y responsabilidad de los equipos. A medida que las organizaciones buscan adaptarse a un futuro de trabajo cada vez más fluido y centrado en resultados, se vuelve no solo beneficioso sino esencial para asegurar la sostenibilidad y el éxito organizacional moderno.

Siguiendo esta línea de ideas, Llanos & González (2023, citados en Aguilar et al., 2024) para las empresas, no implementar políticas de flexibilidad laboral dificulta la atracción y retención de talento en un mercado competitivo. Las organizaciones que no se ajustan a las expectativas de una fuerza laboral moderna corren el riesgo de perder empleados valiosos, lo que afecta su desempeño y competitividad.

Según, el autor Mediomundo (2023), la flexibilización de las jornadas laborales va a permitir que el talento humano logre un equilibrio entre lo laboral y familiar, una propuesta que puede ser establecida basada en las fortalezas que puede poseer cada empresa. Por lo tanto, se trata de ajustar los horarios laborales al trabajador como más le

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

beneficie, sin afectar al rendimiento de la organización a la que pertenece; aumenta el compromiso, evita la fuga de talentos y mejora el clima organizacional, sin que se vea afectado el nivel de productividad, la atención al cliente y el logro de los objetivos económicos. A partir de esto, los colaboradores tienen la posibilidad de tener más tiempo de calidad para asumir con amplitud sus responsabilidades familiares. (p.161).

Por otra parte, teóricos como Quevedo y Orduz (2020, p.61) señalan que el término flexibilidad horaria corresponde a una característica de la cultura organizacional de una institución que ofrece a sus colaboradores condiciones laborales no rígidas en cumplimiento de sus actividades con una carga de horario determinada e inflexible. Así se destaca que, la anterior estrategia no indica que los trabajadores no realizarán sus tareas en los plazos de entrega correspondientes a sus funciones, ya que se trata de una medida adaptada a las condiciones laborales específicas y las características individuales del colaborador.

De acuerdo con Dilmaghani (2021, citado en Martínez, 2022) el horario laboral flexible es un acuerdo en el que los empleados tienen cierto control sobre la programación de sus tareas, pero se espera que los empleados estén presentes en la oficina durante las horas asignadas por sus empleadores. Es decir, los empleados pueden llegar a sus lugares de trabajo antes o más tarde que el horario regular.

Los autores consideran que es un tipo de salario emocional que permite a los empleados ajustar sus horarios de trabajo para adaptarse a sus necesidades de tipo: personales y profesionales, en lugar de seguir un horario estricto o estándar, permitiéndoles tener mayor autonomía y equilibrio entre el trabajo y la vida personal y/o familiar. Es importante resaltar, que la flexibilidad laboral puede variar según las políticas y dinámicas de cada empresa, pero generalmente implica establecer acuerdos claros entre empleadores y colaboradores sobre las expectativas de resultados en los plazos esperados, rendimiento y las horas de trabajo.

Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional

Una de las mayores demandas de los colaboradores son las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que les brindan las organizaciones a sus empleados,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

siendo motivo su ausencia en ocasiones, de altos índices de rotación de personal al sentirse estancados los colaboradores en sus puestos de trabajo. El desarrollo profesional de los empleados tiene un impacto directo en la evolución de la empresa. Un adecuado desarrollo profesional, mejora la calidad del trabajo y la satisfacción de las personas, y esto repercute directamente en los resultados de los proyectos en los que participan.

Esta búsqueda va más allá de un simple ascenso; abarca un espectro amplio de oportunidades que permiten a los colaboradores expandir sus conocimientos, perfeccionar sus habilidades, asumir nuevo retos y desafíos y, en última instancia trazar una trayectoria laboral significativa y ascendente. Las empresas que comprenden esta aspiración innata se encuentran en una posición ventajosa. Ofrecer vías claras y estructuradas para el desarrollo profesional no solo es un beneficio para el colaborador, sino una inversión estratégica que impulsa la innovación, mejora la retención de talento y fortalece la resiliencia organizacional. Estas oportunidades son el motor que mantiene a la fuerza laboral comprometida, motivada y preparada para los desafíos del futuro.

Para la organización Repsol (2023) la capacitación profesional es otro de los tipos de salario emocional más populares. La idea es brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo dentro de la organización, impulsando así el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores. Ofrecer sesiones formativas para aprender o reforzar las llamadas soft y hard skills – las soft skils o habilidades blandas, referidas a las habilidades interpersonales y sociales que contribuyen a potenciar las aptitudes comunicativas o de liderazgo, las segundas, habilidades técnicas, basadas en el conocimiento- es una forma eficaz de trasladar al equipo la idea de que hay planes de carrera a futuro dentro de la organización.

Para Bernabé (2018, citado en Quevedo y Orduz, 2020, p.62), las oportunidades de crecimiento hacen alusión a la posibilidad ofrecida a los colaboradores de acceder a planes de formación y desarrollo profesional dentro de las instituciones a las que hacen parte, estas actividades de promoción ayudan a la retención del talento humano eficiente, constituida como una oportunidad de demostrar la valoración al recurso humano, ayudando a la satisfacción laboral en el desempeño de estos.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

En palabras del autor Laporta (2021), éste define este tipo de salario emocional como el desarrollo profesional y opciones a promociones internas, el cual brinda oportunidades de crecimiento profesional, siendo un beneficio que contribuye a la retención de talentos y que resulta muy atractivo para empleados que deseen obtener promociones internas.

Después de las consideraciones anteriores, los investigadores definen las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional representan un tipo de salario emocional que brinda al colaborador la oportunidad de ser valorado dentro del ámbito laboral, lo cual le permite acceder a un plan de formación dirigido a mejorar sus competencias, que influye directamente en la motivación y retención del talento humano en las organizaciones.

Teletrabajo

Las innovaciones tecnológicas suponen un impacto realmente sustancial en el mercado laboral y aportan nuevas dimensiones al mundo organizacional. Esta forma de trabajo ha ganado popularidad en los últimos años gracias a los avances tecnológicos que facilitan la comunicación y colaboración a distancia entre el teletrabajador y la empresa para quien laboran.

De esta manera, en la actualidad el entorno laboral se ha vuelto cambiante y evoluciona de manera rápida y continua; con los avances tecnológicos se han perdido fuentes de trabajo, pero también se han creado otras nuevas, todo esto en busca de una reducción de costos e incremento en las utilidades de las empresas. Es una nueva manera de trabajar a distancia o virtualmente, es una modalidad relativamente reciente en el mercado laboral y una alternativa viable que ofrece la interacción de las llamadas tecnologías de la información y comunicación, con la pérdida de referentes espacio-temporales.

Para Laporta (2021) el teletrabajo es un beneficio muy frágil y difícil de implantar en las organizaciones, ya que no todos los puestos pueden asegurar su correcto desempeño desde la distancia, considerando que algunos cargos requieren de la presencialidad para poder atender ciertos procesos en sitio por la naturaleza de algunas

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

operaciones en determinadas organizaciones. Este beneficio contribuye a la conciliación personal y laboral y puede llegar a ser uno de los beneficios más atractivos que podemos ofrecer.

Para Hormigoz (2023, citado en Pérez, 2023), el teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa.

Según, Martínez (2010, citado en García y Martínez, 2016) el teletrabajo es la actividad laboral remunerada que un trabajador realiza en acuerdo con la empresa para la que labora y, que es llevada a cabo fuera de la sede de la empresa, bajo una constante comunicación y con el apoyo de las tecnologías de la información. Generalmente el lugar donde se realiza, es el domicilio del trabajador.

Es importante destacar que, para las empresas que laboran con la modalidad de teletrabajo la presencia del trabajador por definición no es necesaria, por tanto, miden la presencia del trabajador por los objetivos cumplidos más que por las horas laboradas en el lugar donde realiza su trabajo, tal como lo expone, Martínez (2012, citado en García y Martínez, 2016).

En definitiva, el teletrabajo o trabajo a distancia puede definirse como una forma flexible de prestación de un servicio o el ejercicio de un cargo en la cual la actividad profesional no requiere la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral y que requiere de una comunicación constante y continua entre el empleador y colaborador, para lo cual debe contar con las competencias y tecnología necesaria; dejando claro que no todos los puestos de trabajo pueden ser ejecutados totalmente a distancia y que se requiere disponer de algunas estrategias de supervisión remota o dirección de equipos virtuales que garanticen los resultados esperados.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Ambiente laboral

El ambiente laboral es un factor importante en la experiencia de trabajo de los empleados y tiene un impacto significativo en su bienestar, motivación y desempeño. Un ambiente laboral positivo se caracteriza por la colaboración, el respeto, la comunicación abierta, la confianza y el apoyo mutuo entre los miembros de una organización. Cultivar e impulsar el sentimiento de pertenencia del colaborador es un punto a favor de cualquier organización, lo cual se materializa a través de diversas actividades de trabajo en equipo y la igualdad de oportunidades para todos los que integran el talento humano de una organización.

Para, Mondy y Noe (2005, citado en Gómez, 2021, p.22), el ambiente laboral como un factor de la compensación total, implica la posibilidad de desempeñar las labores en un ambiente físico satisfactorio, con condiciones de seguridad, ergonomía, confort y un ambiente psicológico positivo, que se traduce en políticas y prácticas de talento humano que evidencian el interés de la organización por el bienestar de sus empleados, garantizando un trato respetuoso y cordial, a través de sus supervisores competentes y los colegas amigables con los cuales hace equipo, para compartir con ellos los valores y metas institucionales.

De acuerdo con Gómez (2011, citado en Gómez, 2021), los empleados valoran la buena comunicación, y cooperación con los compañeros de trabajo, el ambiente de confianza, y la disposición a ayudar, (p.22), ya que un buen ambiente laboral donde impera una buena comunicación entre el equipo de trabajo y el supervisor, un espacio confortable y seguro dotado de todos los elementos necesarios para el desempeño de las tareas asignadas y un buen clima organizacional, se consideran como elementos motivadores para un mejor desempeño y satisfacción de todos los colaboradores.

Para Repsol (2023) cultivar e impulsar el sentimiento de pertenencia es otro punto a favor de cualquier empresa. Su traducción desde el punto de vista del salario emocional en ejemplos concretos se materializa en iniciativas como la organización de actividades de team building, el fomento de la igualdad de oportunidades en el trabajo, el desarrollo de programas de voluntariado… Cualquier iniciativa que ayude a conocer y compartir los valores de la empresa será bienvenida.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

En síntesis, un buen ambiente laboral se refiere a un entorno de trabajo en el que los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados, lo que contribuye a su bienestar, satisfacción laboral y desempeño. Este se caracteriza por la colaboración, la comunicación abierta, el respeto mutuo, la confianza y la equidad; adicionalmente promueve la conciliación entre la vida personal y laboral, fomenta el trabajo en equipo y ofrece oportunidades para el crecimiento y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, promoviendo la felicidad laboral, impactando positivamente los resultados de la organización y fortaleciendo la marca empresa, generando una imagen más positiva y atractiva para captar y retener talentos .

METODOLOGÍA

Para el desarrollo del estudio, siguiendo los aportes de Hernández et al. (2014), el tipo de investigación fue descriptiva, no experimental, dado que se encargó de describir las características o propiedades de un fenómeno o situación, sin buscar explicaciones causales. Este tipo de investigación se enfoca en recolectar datos y analizarlos de manera sistemática para lograr el objetivo de la investigación.

En este contexto, destacan los autores Guevara et al. (2020), consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en la investigación a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Por tanto, servirá para lograr el objetivo de la investigación, mediante la descripción los tipos de salario emocional.

En relación con la población, Arias (2016) es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, es el conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes, que poseen características y atributos similares, se refieren a la misma como la cantidad total de población del fenómeno a estudiar, las cuales posee características y condiciones, que serán estudiados y les darán origen a los datos de la investigación.

Igual, se indica que expresan que se encuentra conformado por el conjunto de elementos que poseen características y atributos similares, consiste en la totalidad de un fenómeno de estudio, que poseen elementos que comparten una característica

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

determinada. Para los efectos de la presente investigación, la población está conformada por las empresas farmacéuticas ubicadas en el municipio Maracaibo del estado Zulia. Tal como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Universo de la Población a objeto de estudio

EMPRESAS FARMACÉUTICAS
Farmacia Saas
Farmacia Dr. Galué La Fusta C.A.
Farmacias YA
Farmacia Viento Norte
Farmacia El Naranjal
Farmacia Carolina
Farmacia Buenaventura C.A.
Farmacia Farmabien
Farma Venezuela
Farmacia MaraPlus Mara Norte
Farmacia La Cascada
Farmacia FarmaExpress 27 La 72, C.A.
Farmacia Un Nuevo Tiempo
Farmacia Los Olivos
Farmacia Royal, C.A.
Botiquería Nueva Jalisco
Farmacia Zilka Norte
Farmatodo La Limpia
Farmacia Bolivariana.
Total Empresas Farmacéuticas: 19

Fuente: https://www.google.com/search?q=farmacias+matacabo+estado+zulia++segun+la+camara+de+comercio&sca

Según Arias (2016) un instrumento de recolección de datos es un dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. El instrumento utilizado para esta investigación es un cuestionario el cual consiste en una serie de preguntas estandarizadas con alternativas de respuesta medidas en escala Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca) asignadas con un valor numérico, constituido por 36 preguntas.

Para la investigación planteada, el instrumento diseñado se sometió a la evaluación de cinco expertos conocedores del área de estudio, así como de metodología, para el aval del contenido. Luego de validado, se consideran las observaciones que

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

realicen los expertos, adoptando las correcciones pertinentes para obtener así un instrumento efectivamente valido para la investigación.

Asimismo, en el presente trabajo de investigación se diseñó un formato de validación dirigido a los expertos para evaluar los ítems que conforman ambos cuestionarios. Una vez validado el cuestionario y realizadas las correcciones, se procederá a elaborar la versión final del instrumento, la cual se utilizó para la aplicación de la prueba piloto.

RESULTADOS

Seguidamente se muestran los análisis de los resultados, donde se desarrolla un estudio de la información recolectada por cada ítem, durante la aplicación del instrumento de recolección de datos dirigido a los colaboradores de las empresas farmacéuticas. Por otra parte, se presentan los resultados en tablas de frecuencia absoluta, relativas/porcentuales y la tendencia.

Tabla 1. Tipos de Salario Emocional

ALTERNATIVAS RESPUESTAS		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL		PROMEDIO
INDICADORES	ITEMS	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
FLEXIBILIDAD LABORAL	1-3	11	55.00	4	20.00	1	5.00	3	15.00	1	5.00	20	100	3.72
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL	4-6	10	50.00	5	25.00	1	5.00	3	15.00	1	5.00	20	100	4.03
TELETRABAJO	7-9	10	50.00	2	10.00	1	5.00	7	35.00	0	0.00	20	100	3.82
AMBIENTE LABORAL	10-12	10	50.00	5	25.00	1	5.00	3	15.00	1	5.00	20	100	3.98
CATEGORÍAS	RANGOS	ALTERNATIVAS		PROMEDIO TOTAL DE LA DIMENSIÓN										
Muy presente	4,21 ≥ X ≤ 5,00	Siempre (S)		3.89										
Presente	3,41 ≥ X ≤ 4,20	Casi siempre (CS)												
Medianamente Presente	2,61 ≥ X ≤ 3,40	A veces												
Poco Presente	1,81 ≥ X ≤ 2,60	Casi nunca (CN)												
Ausente	1,00 ≥ X ≤ 1,80	Nunca (N)		PRESENTE										

Fuente: Rendueles y Marriaga (2025)

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

De acuerdo a la tabla 1 presentada dando respuesta a los tipos de salario emocional, en relación al primer indicador flexibilidad laboral, se evidencia que once (11) personas encuestadas representando el 55,00%, eligieron la opción de siempre, de este modo en las repuestas de la alternativa casi siempre, cuatro (4) sujetos representado el 20,00%, tres (3) de los informantes que representan el 15,00% consideraron la opción casi nunca, de otra manera una (1) persona representando el 5,00% respondió en la alternativa a veces, y otra persona que también representa el 5,00% respondió nunca.En los resultados obtenidos para el indicador se puede apreciar que el promedio del mismo es de 3,72 en una ubicación que según el baremo establecido está en la categoría presente.

De lo dicho en líneas anteriores, coincide con lo planteado por Mediomundo (2023, p.161) donde la flexibilización de las jornadas laborales va a permitir que el talento humano logre un equilibrio entre lo laboral y familiar, una propuesta que puede ser establecida basada en las fortalezas que puede poseer cada empresa. Por lo tanto, se trata de ajustar los horarios laborales al trabajador como más le beneficie, sin afectar al rendimiento de la organización a la que pertenece; aumenta el compromiso, evita la fuga de talentos y mejora el clima organizacional, sin que se vea afectado el nivel de productividad, la atención al cliente y el logro de los objetivos económicos. A partir de esto, los colaboradores tienen la posibilidad de tener más tiempo de calidad para asumir con amplitud sus responsabilidades familiares.

Seguidamente para el indicador oportunidades de desarrollo profesional, se obtuvo que diez (10) personas, que representa el 50,00% asumieron la opción de siempre, cinco (5) individuos, es decir un 25,00% se decidieron por la opción casi siempre representado en 25.00%. Por su parte tres (03) informantes que representan el 15,00% de la totalidad de los informantes tomaron la opción casi nunca, una (01) persona simbolizando el 5.00% tomó la opción a veces y otra (01) o 5,00%. De manera que el promedio del indicador en 4,03, según el baremo establecido se ubica en una categoría presente.

Por lo tanto, se plantea que en la población analizada perciben oportunidades de desarrollo profesional como alusión a la posibilidad ofrecida a los colaboradores de acceder a planes de formación y desarrollo profesional dentro de las instituciones a las

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

que hacen parte, estas actividades de promoción ayudan a la retención del talento humano eficiente, constituida como una oportunidad de demostrar la valoración al recurso humano, ayudando a la satisfacción laboral en el desempeño de estos, tal como menciona Bernabé (2018, citado en Quevedo y Orduz, 2020, p.62).

En cuanto al tercer indicador referida al teletrabajo, diez (10) personas con el 50,00%, determinaron su repuestas en la opción siempre, siete (7) informantes que representan el 35,00% de la totalidad de la población consideran la opción casi nunca, la cantidad de dos (02) personas es decir 10,00% consideró la alternativa casi siempre, y un (01) informante seleccionó la opción a veces, a diferencia de ningún (00) informante que simboliza el 00 %, se inclinó por la alternativa nunca, para un total de la media con un 3,82 ubicándose en la categoría presente de acuerdo al baremo establecido por el investigador.

En tal sentido, estos resultados apoyan lo planteado por Laporta (2021) quien dice que el teletrabajo es un beneficio muy frágil y difícil de implantar en las organizaciones, ya que no todos los puestos pueden asegurar su correcto desempeño desde la distancia. Este beneficio contribuye a la conciliación personal y laboral y puede llegar a ser uno de los beneficios más atractivos que podemos ofrecer. En el caso de la población de estudio parte de la atención debe ser presencial, sin embargo, hay algunas posiciones que pueden llevar a cabo sus tareas a distancia, lo que representa una ventaja para los colaboradores.

Manteniendo la misma línea, se encuentra el indicador denominado ambiente laboral, de acuerdo al análisis se obtuvo que diez (10) informantes en representación del 50.00%, señalaron la opción siempre, cinco (5) individuos constituyendo el 25.00% de la totalidad de la población tomo la opción casi siempre, la cantidad de tres (03) representando el 15.00% se inclinó hacia la opción casi nunca, a diferencia de una (1) persona de la población quien tomó la respuesta a veces y nunca. El promedio del indicador se posesionó en 3.98, en una categoría presente según el baremo de interpretación establecido.

De lo expresado anteriormente, se evidencia la presencia del ambiente laboral como un factor de la compensación total, implica la posibilidad de desempeñar las labores en un ambiente físico satisfactorio, con condiciones de seguridad, ergonomía, confort y

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

un ambiente psicológico positivo, que se traduce en políticas y prácticas de talento humano que evidencian el interés de la organización por el bienestar de sus empleados, garantizando un trato respetuoso y cordial, a través de sus supervisores competentes y los colegas amigables con los cuales hace equipo, para compartir con ellos los valores y metas institucionales, tal como lo expresa Mondy y Noe (2005, citado en Gómez, 2021, p.22).

Finalmente para culminar con el análisis de la dimensión tipos de salario emocional se obtuvo un promedio del indicador se posesionó en 3,89, en una categoría presente según el baremo establecido, lo cual indica que los trabajadores perciben que tienen un paquete de compensación atractivo que retenga y motive a los talentos; por tanto, resulta un reto para la organización determinar cuáles son los tipos de salario emocional claves para atraer y mantener a los mejores talentos, como la flexibilidad laboral, oportunidades de desarrollo profesional, teletrabajo y ambiente laboral, como parte de las políticas internas de las organizaciones.

REFLEXIONES FINALES

En el dinámico mundo laboral actual, la búsqueda de la felicidad en el trabajo se ha convertido en una prioridad tanto para empleadores como para empleados. Más allá de los salarios y los beneficios tangibles, existe un componente vital que influye profundamente en la experiencia laboral: el salario emocional. Este concepto, que abarca desde el reconocimiento y la valoración hasta el sentido de pertenencia y la satisfacción personal, se ha erigido como un pilar fundamental en todo tipo de organizaciones que valoran el talento humano como elemento estratégico para el logro de sus objetivos.

El salario emocional se ha consolidado como un pilar fundamental en la construcción de un entorno laboral saludable y productivo. Al analizar los tipos de salario emocional en empresas farmacéuticas establecidas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia se evidencia que los trabajadores perciben que es importante tener un paquete de compensación atractivo que los retenga y motive.

Sin embargo, la ausencia o negligencia del salario emocional puede tener consecuencias devastadoras para una organización. La falta de gratificación por su arduo

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

trabajo y dedicación puede llevar a una sensación de infravaloración. Cabe señalar que esto puede resultar en la pérdida de talento invaluable y en un debilitamiento del liderazgo de la empresa. Esta desconexión emocional se manifiesta en una disminución del rendimiento laboral, un aumento del ausentismo y una mayor rotación de personal, lo que genera costos adicionales y atenta contra la estabilidad y la reputación de la marca empresa.

En este sentido, las empresas farmacéuticas deben enfocar sus esfuerzos en mantener una compensación atractiva y alineada con el mercado laboral, pero combinarla con algunos componentes del salario emocional como la flexibilidad laboral, oportunidades de desarrollo profesional, teletrabajo y ambiente laboral, como parte de las políticas internas de las organizaciones para garantizar la retención y desarrollo de su talento humano.

En un sector que se ha expandido tan ampliamente en los últimos años y que resulta tan competitivo, como lo es el sector farmacéutico, la captación y retención de talentos resulta vital para una empresa farmacéutica pueda mantenerse exitosa y liderizar el mercado; por lo cual las aplicaciones de estrategias asociadas al salario emocional resultan vitales para alcanzar este propósito.

En primer lugar, se puede afirmar que el salario emocional ha emergido como una estrategia fundamental para la gestión del talento en contextos donde las condiciones económicas adversas limitan la capacidad de las organizaciones para ofrecer aumentos salariales significativos. La evidencia indica que beneficios no económicos, como la flexibilidad laboral, oportunidades de crecimiento profesional, reconocimiento y un ambiente laboral positivo, contribuyen significativamente a mejorar la motivación, satisfacción y compromiso de los empleados, especialmente en sectores altamente competitivos como el farmacéutico.

Cada vez más el talento humano y las nuevas generaciones aspiran encontrar un empleo en organizaciones que ofrezcan buenas condiciones de contratación que incluyan el componente del salario emocional y oportunidades de desarrollo profesional, en especial espacios donde prevalezca el bienestar laboral, acompañado de una oferta económica alineada con el mercado laboral.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Son muchos los impactos positivos que tiene el salario emocional, lo que se traduce en una ventaja competitiva en un doble sentido: por un lado, los colaboradores tienen mayor motivación, mejor desempeño y compromiso, generando productividad; y por otro lado, en términos de marca empleadora, la organización se vuelve más atractiva para el mercado laboral, logrando atraer al mejor talento dada las buenas condiciones de trabajo y su bienestar laboral.

Asimismo, se concluye que, en el sector farmacéutico del Municipio Maracaibo, la implementación de prácticas de salario emocional resulta crucial para retener talento y reducir los índices de rotación. La alta demanda de profesionales calificados en esta área, sumada a las limitaciones económicas del país, hace necesario que las organizaciones apuesten por beneficios que fortalezcan el bienestar emocional y laboral de sus colaboradores, promoviendo un ambiente de trabajo que fomente la lealtad y el compromiso.

Por otra parte, la flexibilización de horarios laborales se revela como una de las estrategias más efectivas dentro del salario emocional, ya que permite a los empleados gestionar mejor su vida personal y profesional, mejorando su calidad de vida y reduciendo niveles de estrés. La posibilidad de trabajar en horarios adaptados o desde casa, en aquellos cargos que lo permitan, aumenta la percepción de apoyo por parte de la organización y fortalece la relación laboral, impactando positivamente en la productividad y en el clima organizacional.

De igual forma, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional son aspectos clave que las empresas deben potenciar para mantener a sus empleados motivados y comprometidos. La capacitación continua, las promociones internas y la participación en proyectos de innovación contribuyen a que los colaboradores perciban que su organización valora su talento y apuesta por su crecimiento, lo cual se traduce en mayor satisfacción y en una mayor retención del personal.

Por otro lado, el teletrabajo, como modalidad flexible, ha demostrado ser una herramienta valiosa para incrementar el bienestar laboral y facilitar la conciliación entre la vida personal y profesional. Aunque no todos los cargos pueden desempeñarse desde casa, su implementación en áreas donde es posible, refuerza la percepción de apoyo y

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

confianza por parte de la organización, además de promover un ambiente de trabajo más saludable y equilibrado.

Asimismo, la creación de un ambiente laboral positivo, caracterizado por la comunicación efectiva, el respeto mutuo y el apoyo entre colegas, resulta esencial para fortalecer la motivación y la satisfacción de los empleados. La cultura organizacional que fomenta la participación y el reconocimiento del esfuerzo contribuye a consolidar un clima laboral favorable, que impacta directamente en la productividad y en la calidad del servicio ofrecido.

El futuro del salario emocional parece prometedor, ya que cada vez más organizaciones reconocen la importancia de las recompensas no financieras para motivar y retener a sus empleados. En un mundo donde el trabajo remoto es cada vez más común, este tipo de retribución puede desempeñar un papel, aún más importante, en la creación de una cultura y un entorno de trabajo positivos.

Con el auge de la tecnología, las empresas pueden recopilar datos y conocimientos sobre lo que motiva a los empleados y, en consecuencia, adaptar sus ofertas. Es probable que los paquetes de salarios emocionales personalizados y flexibles que se adaptan a las necesidades y preferencias individuales de los empleados, se vuelvan más comunes en el futuro.

Además, a medida que la generación más joven ingresa a la fuerza laboral, existe una expectativa mayor de que las empresas prioricen la responsabilidad social, la sostenibilidad ambiental y las iniciativas de diversidad e inclusión. Es probable que las ofertas de salarios emocionales que se alineen con estos valores se vuelvan aún más importantes para atraer y retener a los mejores talentos.

En general, es probable que el futuro del salario emocional esté determinado por un mayor enfoque en el bienestar de los empleados, la personalización y la alineación con los valores de las nuevas generaciones de talentos. El salario emocional es fundamental en la construcción de un entorno laboral saludable, motivador y productivo. A través del reconocimiento y la valoración, las organizaciones pueden cultivar una cultura de aprecio que impulse el compromiso, la lealtad y el desempeño excepcional de sus colaboradores en todas las etapas de su trayectoria profesional.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Al priorizar el bienestar emocional de su talento humano, las empresas no solo cosechan los frutos del éxito organizacional, sino que también fortalecen los cimientos de una relación duradera y mutuamente beneficiosa entre la empresa y sus empleados. De la misma manera se destaca que, el salario emocional también contribuye a consolidar la lealtad del empleado.

En lugar de buscar oportunidades en otras empresas, los colaboradores que experimentan un entorno laboral enriquecedor y satisfactorio son más propensos a permanecer y crecer dentro de la misma organización. Esto no solo reduce los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados, sino que también fomenta una cultura de estabilidad y confianza.

Es importante destacar que invertir en salario emocional no solo beneficia a los empleados, sino también a la empresa en su conjunto. Las organizaciones que priorizan el bienestar emocional de su equipo suelen observar un aumento en la innovación y la satisfacción del cliente, dado que un empleado feliz y comprometido es más propenso a brindar un excelente servicio. Por lo tanto, enfocarse en el salario emocional puede ser una estrategia decisiva para la retención de talento y el crecimiento sostenible de la empresa.

Finalmente, en un contexto de crisis económica, la adopción de estrategias de salario emocional se vuelve aún más relevante, ya que permite a las organizaciones mantener a su talento sin depender exclusivamente de beneficios económicos. La inversión en bienestar emocional, reconocimiento y desarrollo profesional, además de promover la estabilidad laboral, fortalece la resiliencia organizacional y favorece la sostenibilidad en mercados altamente competitivos y desafiantes.

En síntesis, el salario emocional no solo es una herramienta complementaria, sino que se posiciona como un elemento estratégico imprescindible para la gestión del talento en el sector farmacéutico del Municipio Maracaibo. La implementación efectiva de estas prácticas puede marcar la diferencia en la retención del personal, en la mejora del clima laboral y en la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno cada vez más exigente y cambiante.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica.* Venezuela. Editorial: Alegría 5570, C.A. Edición 7ma.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández, R.; Fernández, C; Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México. Editorial Mc Graw Hill Education, 6ta Edición.

Alarcon et al. (2022). *Motivación y salario emocional, factores relevantes en las empresas felices.* Revista Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica,Vol XVI https://alinin.org/wp-content/uploads/2022/06/Libro-Tendencias-184-199.pdf

Espinoza, A. & Toscano, J. (2020). *Salario Emocional. Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral.* Revista Nova Rua. Volumen 12, No.20.

García, V. y Martínez, R. (2016). *Ausentismo laboral y salud: estudio de su importancia en el teletrabajo. Ausentismo laboral y salud: estudio de su importancia en el teletrabajo.* RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, vol. 6, núm. 11, pp. 13-25, 2016.

González, J., & Rivas, L. (2021). *Gestión del talento humano en contextos de crisis: Retos y oportunidades para América Latina.* Revista Iberoamericana de Recursos Humanos, 13(2), 40–52.

Guerrero et al. (2018) *Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar emocional y psicológico.* Revista Saber, Ciencia y Libertad, vol. 19, no. 2, pp. 378-393, 2024.

Guevara, G.; Verdesoto, A.; y Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción).* Revista Recimundo, 4 (3), 163-173.

Perez, D. (2023). *El teletrabajo y sus características*. Revista Auctoritas Prudentium, ISSN 2305 9729 https://unis.edu.gt/wp-content/uploads/2023/08/Articulo-5-Lcda.-Dulce-Perez. pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *El futuro del trabajo en América Latina: Bienestar, productividad y equidad.* Documento en línea. Disponible en: https://www.cepal.org/es/publicaciones/45638

Deloitte. (2022). *Tendencias globales en capital humano 2022: La nueva ecuación del trabajo.* Documento en línea. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-human-capital-trends-2022.pdf

Elizundia, M (2022). *Salario emocional: qué es y cómo influye en las personas.* Documento en línea. Disponible en: https://www.iebschool.com/blog/salario-emocional-espana-rrhh-2-0/

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.2 2026 (marzo 2026–mayo 2026)

Forero, D. (2019). *Importancia del salario emocional. Documento en línea.* Disponible en: https://www.larepublica.co/analisis/diego-forero-2755321/importancia-del-salario-emocional-2874636

Gomez, G (2021) Salario Emocional Y Su Relación Con La Fidelización Del Talento Humano Y El Desempeño Laboral, En Las Entidades Eclesiásticas De La Arquidiócesis De Bucaramanga. Documento en línea. Disponible en: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9938/349_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Briones, et al. R. (2025). *Impacto de la flexibilidad laboral en la productividad y bienestar de empleados, en empresas tecnológicas de Guayaquil.* Universidad Y Sociedad, 17(1), e4909. Documento en línea. Disponible en: https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4909

Calderón, M., y López, A. (2022). *Gestión de beneficios emocionales en el sector farmacéutico colombiano.* Innovar, 32(84), 77–89. Documento en línea. Disponible en: https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.97654C

Bastidas, N. y Bustamante, C. (2018). *Análisis del salario emocional y su influencia en el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores de la Agencia Matriz de la Corporación Nexum Nexumcorp S.A.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil Documento en línea. Disponible en: http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11594/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-198.pdf

Montalvo, M. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax.* Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Psicóloga Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito: UCE. 81 p. Documento en línea. Disponible en: https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/fcd85b88-4ba1-4a94-8c09-da4ed671375e

Red Forbes. Forbes México. *El salario emocional y los retos para considerar.* Documento en línea. Disponible en: https://forbes.com.mx/el-salario-emocional-y-los-retos-para-considerar/

Laporta, A (2021) *Salario emocional: beneficios y tipos. Documento en línea.* Disponible en: https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/

Mediomundo, C. (2023). *Salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones.* Documento en línea. Disponible en: http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/26632/144814492791

Quevedo, C. y Orduz, Y. (2020). *Salario emocional en el desempeño laboral.* Documento en línea. Disponible en: http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/3912/3/Quevedo_%20Orduz_2020_TG..pdf

Repsol (2023) *Compensación más allá del dinero.* Documento en línea. Disponible en: https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/salario-emocional/index.cshtml