

## INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA ATRACCIÓN DE TALENTO EN POSICIONES RELACIONADAS A TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

Autor: DELIA JANETH CARRILLO QUIÑONEZ<sup>a</sup> y MARÍA ISABEL ISAZA EGUEZ<sup>b</sup>

Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA<sup>c</sup>

- a. Psicóloga Industrial.  
E-mail: [delia.carrillo@uees.edu.ec](mailto:delia.carrillo@uees.edu.ec)
- b. Economista.
- c. E-mail: [maria.isaza@uees.edu.ec](mailto:maria.isaza@uees.edu.ec)
- d. Dra en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.  
E-mail: [mariaegodoy@uees.edu.ec](mailto:mariaegodoy@uees.edu.ec)

*Fecha: 28 de junio de 2025*

### **Palabras clave:**

salario emocional,  
atracción de talento  
humano, revisión de  
literatura, reclutamiento

### **Resumen:**

El presente estudio analiza la influencia del salario emocional en la atracción del talento humano para el caso de posiciones laborales en tecnología e información. Se realizó una revisión sistemática de literatura que tuvo como objetivo evaluar artículos revisados por pares, publicados entre 2015 y 2025. Se consultaron las bases de datos electrónicas Web of Science y Scopus. Tras el análisis, se incluyeron un total de 6 artículos. La mayoría de estudios se realizaron en países europeos. Además, los autores utilizan métodos cuantitativos y cualitativos para establecer la relación entre el salario emocional y la atracción de talento humano. Con base a la revisión, se concluye que, a pesar de que se observa evidencia de que las empresas implementan prácticas de salario emocional como flexibilidad, oportunidad de desarrollo y balance vida-trabajo para atraer talento, los hallazgos son exploratorios, por lo que se requiere mayor cantidad de estudios para confirmar la efectividad de estas prácticas.

**Keywords:**

Emotional salary,  
attraction of human talent,  
literature review,  
recruitment

**Abstract:**

This study analyzes the influence of emotional salary on the attraction of human talent in the case of information and technology job positions. A systematic literature review was conducted with the aim of evaluating peer-reviewed articles published between 2015 and 2025. The electronic databases Web of Science and Scopus were consulted. After analysis, a total of 6 articles were included. Most studies were carried out in European countries. In addition, the authors used both quantitative and qualitative methods to establish the relationship between emotional salary and human talent attraction. Based on the review, it is concluded that, although there is evidence that companies implement emotional salary practices—such as flexibility, development opportunities, and work-life balance—to attract talent, the findings are exploratory. Therefore, more studies are needed to confirm the effectiveness of these practices.

## INTRODUCCIÓN

En el área de talento humano, el sector empresarial actual ha visto la necesidad de implementar nuevos métodos para la práctica de compensación de los empleados en función de su desempeño en la organización (Junca-Silva et al., 2024). Uno de estos nuevos métodos es el salario emocional, el cual se considera una práctica útil para cubrir necesidades de los trabajadores que no pueden ser cubiertas únicamente con recursos monetarios.

El salario emocional, de acuerdo con Huete (2003), es una forma de compensación con algo más que dinero. Elementos que reflejan formas de salario emocional son la flexibilidad en el horario de trabajo, teletrabajo, oportunidades de crecimiento, entre otros (Solís & Burgos, 2023). Estas formas de salario funcionan como un método que brinda a los empleados razones no monetarias para permanecer motivados y comprometidos con su trabajo (Junca-Silva et al., 2024). El salario emocional, ha surgido como una nueva práctica frente al enfoque tradicional de atraer talentos a través de paquetes salariales atractivos lo cual en ocasiones no dan los resultados esperados.

La atracción de talento humano es uno de los ejes más relevantes de la gestión de talento

humano. Según Lis (2012), uno de los principales desafíos de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) actual es la aparente escasez de empleados altamente cualificados y motivados. En algunos países, existe lo que se denomina como la “guerra por el talento”, término acuñado por la importante firma de investigación McKinsey & Company en 1997, sigue vigente y ha perjudicado la competitividad de muchas organizaciones (Magbool et al., 2016).

Diversos estudios han señalado que la falta de un enfoque estratégico en la atracción de talento humano constituye un obstáculo significativo para su retención. Muchas empresas continúan utilizando métodos tradicionales para la publicación de vacantes, lo que limita su capacidad de atraer candidatos idóneos. Irimia (2022) subraya la necesidad de adoptar una estrategia proactiva que proyecte la imagen y los valores de la organización, en lugar de recurrir a contrataciones reactivas que suelen atraer perfiles menos calificados.

El Fissi (2023) sostiene que, en el contexto empresarial actual, construir una marca empleadora sólida y fomentar una cultura organizacional positiva son estrategias esenciales para atraer y retener talento de calidad. En línea con esto, Keller & Meaney (2017) señalan que la incorporación de talento superior puede incrementar significativamente la productividad, especialmente en roles complejos, donde un alto desempeño puede superar en hasta un 800% la productividad promedio. Sin embargo, la escasez de talento, la alta competitividad laboral y las contrataciones basadas en conexiones dificultan la captación de candidatos idóneos para posiciones críticas. Por tanto, atraer y retener talento calificado constituye un desafío clave, dado que la pérdida de empleados de alto rendimiento puede implicar retrocesos significativos para las organizaciones.

Una de las posiciones que han enfrentado escasez de talento humano y por lo tanto donde se ha vuelto clave las estrategias de atracción, son las posiciones en tecnología e información. Según

una encuesta interna de McKinsey realizada en 2023 a 40 empresas de diversos sectores sólo el 16 % de los ejecutivos se siente cómodo con la cantidad de talento tecnológico disponible para impulsar la transformación digital y el 60 % de las empresas citó la escasez de talento y habilidades tecnológicas como un factor clave que frena dicha transformación.

Así mismo, un artículo elaborado por la consultora Deloitte (2024) explica que la escasez de talento tecnológico obliga a muchas empresas a enfocarse en problemas actuales y mantener sistemas obsoletos, descuidando el desarrollo futuro. Esto limita su capacidad de crecimiento y las mantiene atrapadas en un ciclo de adaptación constante. Para romper ese ciclo, deben adoptar estrategias de planificación continua, reconocer habilidades más allá del cargo formal, usar el ecosistema de talento, formar equipos flexibles y fomentar una cultura organizacional adaptable. Así, resulta esencial profundizar en estrategias de talento humano que se ajuste al nuevo entorno donde el talento en áreas de tecnologías es altamente demandadas. Entre estas estrategias, el salario emocional puede tener influencia en la atracción de talento.

Además, en los últimos años muchas empresas requieren atravesar lo que se denomina como transformación digital. Uno de los desafíos más importantes para las empresas durante la transformación digital está relacionado con sus recursos humanos. Esta transformación digital de productos, servicios y procesos requiere empleados con conocimientos, habilidades y capacidades relacionadas con las tecnologías de la información (TI), es decir, talento digital, y muchos empleados en empresas carecen de estas competencias. Por ejemplo, algunos informes han señalado que hasta el 54 % de las organizaciones admiten que su falta de competencias digitales obstaculiza la transformación digital (Gilch & Sieweke, 2021).

Como respuesta a esta carencia dentro de sus plantillas, muchas empresas buscan contratar

talento digital. Sin embargo, debido a que la demanda de talento digital supera con creces la oferta muchas empresas han tenido dificultades para llevar a cabo su transformación digital (Gilch & Sieweke, 2021).

En el presente estudio, **se analiza la influencia del salario emocional en la atracción de talento humano**. Específicamente, se analiza esta variable para el caso de atracción de talento humano en posiciones relacionadas a tecnología e información, ya que estas son una de las que más escasez han experimentado en los últimos años. Así, este estudio **analiza evidencia, mediante una revisión de literatura, sobre cómo el salario emocional puede influir sobre la atracción de talento humano para el caso de posiciones en tecnología e información**. Este estudio ayuda a determinar qué formas de salario emocional son las más estudiadas y con resultados significativos sobre la atracción del talento humano.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Atracción de talento humano

La atracción de talento incluye procesos de reclutamiento de personal, selección de marca, propuesta de valor, en los cuales se requiere que estos vayan alineados con los valores y cultura organizacional con el fin de identificar los candidatos más competentes y que posean un perfil que se alinee con los intereses de la organización, en otras palabras, la atracción de talento tiene el objetivo de captar postulantes calificados para las vacantes existentes (Sembiring & Damayanti, 2023).

La atracción de talento humano es un concepto cercano pero diferente al de retención. Los investigadores Mazlan & Jambulingam (2023) conceptualizaron la atracción de talento como un proceso sistemático donde se integra la retención, compromiso, desarrollo y permanencia de los

empleados con alto potencial dentro de una organización, de tal modo esta estrategia va orientada a la generación de un entorno laboral más atractivo para los talentos latentes o futuros empleados.

La atracción de talento humano es el proceso de búsqueda de posibles empleados y su motivación para postularse a puestos de trabajo en la organización y este proceso ha adquirido una importancia cada vez mayor a medida que las organizaciones consideran cada vez más a su personal como una fuente de ventaja competitiva (Cheraiasi & Busolo, 2020). La atracción tiene dos etapas esenciales que son el reclutamiento y selección. La selección puede definirse como el proceso mediante el cual la organización elige, entre los solicitantes, a las personas que considera que mejor se adaptan a los requisitos del puesto, considerando las condiciones actuales del entorno (Karthiuga et al., 2015).

Así mismo, de acuerdo con Hague (2024) la atracción del talento humano puede ser analizada desde dos perspectivas. La teoría sugiere que el enfoque organizacional depende del individual, ya que las percepciones personales influyen directamente en la atracción hacia una empresa. Esta atracción se mide a través del concepto de Atractivo Organizacional, que incluye creencias, actitudes e intenciones positivas hacia la organización.

Los factores organizacionales que influyen en la atracción de talento incluyen el entorno laboral (Shiverenje et al., 2024), la remuneración, la transparencia, la flexibilidad (Ardi et al., 2024), el desarrollo profesional, la marca del empleador (Gandasari et al., 2024), la alineación estratégica de la gestión de recursos humanos (Mohammed et al., 2020) y el uso de métodos de reclutamiento digital (Nikolaou, 2021; Shiverenje et al., 2024; Alhaider et al., 2025).

Entre otros factores correlacionados a la atracción de talento humano se encuentra el salario emocional. Los autores Cabarcas & Silva (2023), determinan que un buen ambiente laboral,

flexibilidad en las horas de trabajo, los cuales se perciben como salario emocional por parte del trabajador, favorecen la atracción del personal laboral. Las organizaciones deben de considerar no solo compensaciones del tipo monetario sino también retribuciones del tipo no económico, por consiguiente, denominado como salario del tipo emocional, dichas combinaciones de recompensas al trabajador permiten no solo aumentar la productividad laboral sino también en términos del atractivo como empresa hacia el trabajador y la retención del capital humano a largo plazo (Rojas & Blanco, 2023).

### **Salario emocional y sus dimensiones**

El salario emocional motiva a los trabajadores mediante beneficios no económicos que promuevan su crecimiento personal y familiar, por lo que es imperativo para las empresas valorar el talento que busca aprender y aportar a la misión institucional (Rodríguez, 2020).

El salario emocional incluye varias dimensiones interrelacionadas que influyen en la percepción del entorno laboral por parte del empleado, según Avilés (2024), entre estas se destacan oportunidades de desarrollo profesional, equilibrio entre vida personal y laboral, bienestar psicológico, cultura laboral, dichas dimensiones interactúan dinámicamente para formar un ambiente enriquecedor o desalentador. A continuación, se describirán cada una de ellas.

### ***Oportunidades de Desarrollo***

Las oportunidades de desarrollo personal son un factor clave que influencia el salario emocional de los trabajadores y la retención de talento. Esta dimensión involucra políticas de recursos humanos coherentes y sostenibles incluyendo compensación al trabajador por sus logros, crecimiento empresarial, cultivar la formación de conocimiento nuevo dentro de la organización, evaluación del desempeño para mantener a una alta competitividad y estabilidad organizacional, estos se

consideran elementos capaces de motivar al trabajador (Campos & Pinglo, 2025).

### ***Balance de vida***

El balance de vida se refiere a la armonización entre la vida laboral y la vida personal por medio de entornos laborales más sostenibles, flexibles y donde es imperativo que el empresario apueste por cultivar y evolucionar el talento de los individuos mediante la aplicación de estrategias que fomenten mejorar la calidad y eficiencia operativa centrada en el desarrollo del talento humano (Espinoza & Toscano, 2020).

Mazloun & Isea (2017) establecen que el balance vida-trabajo se refleja en la flexibilidad horaria, convivencia en un entorno saludable, y en el realce de la calidad del trabajo frente al tiempo de trabajo en horas. El balance de vida permite establecer que la eficiencia no está vinculada con la permanencia prolongada en el lugar de trabajo, sino con una gestión de tiempo más eficaz.

Una de las formas en que se ofrece mejor balance vida-trabajo es la flexibilidad laboral. El trabajo flexible, que permite laborar en cualquier momento y desde cualquier lugar, se ha vuelto una estrategia efectiva para atraer talento, especialmente en el contexto laboral actual. Esta modalidad resulta atractiva para personas altamente calificadas que buscan oportunidades laborales significativas y con propósito. Además, si es posible eliminar las barreras geográficas, las empresas pueden acceder a un mercado de talento mucho más amplio y diverso, contratando personas de distintas ciudades o países, incluso si no están dispuestas a reubicarse para un empleo tradicional (Ardi et al., 2024).

### ***Bienestar psicológico***

El bienestar psicológico de los trabajadores es clave para el buen funcionamiento de las empresas, ya que un empleado feliz es más productivo, haciendo uso de estrategias como lo son la

flexibilidad en horarios, trabajo remoto, seguros de salud, programas de asistencia y salario emocional, una empresa puede generar mayor bienestar en sus empleados, esta idea respaldada por Chang (2024), donde a su vez el autor agrega que altos niveles de bienestar psicológico se relacionan con un mayor desempeño y efectividad en tareas cumplidas, debido a esto las empresas toman como reto el diseñar políticas más efectivas que equilibren la felicidad del trabajador con una mayor productividad organizacional, considerando las necesidades individuales y orientando una cultura empresarial hacia la salud colectiva.

Los autores Guerrero, et. al. (2024) sugieren que la promoción de entornos laborales que priorizan el bienestar psicológico contribuye no solo a mejorar la calidad de vida de los empleados sino también a potenciar su desempeño integral, de esta manera las organizaciones que invierten en salario emocional fomentan climas laborales más saludables que fortalecen la motivación, el compromiso y la retención del talento, lo cual debe ser considerado una inversión estratégica en capital humano, por consiguiente al priorizar el bienestar emocional las empresas optimizan sus indicadores internos y aseguran condiciones favorables para su sostenibilidad organizacional a largo plazo.

### ***Cultura laboral***

Con el fin de alcanzar niveles más altos de satisfacción y a la vez reducir el agotamiento en los empleados, es importante que la empresas desarrolle una cultura laboral donde se ayude a mantener motivada la fuerza laboral durante las jornadas, la mismas debe mantenerse estrechamente ligada al bienestar psicológico, no obstante al momento en que un trabajador percibe algún tipo de desigualdad dentro de la organización, suele experimentar emociones negativas como ira, apatía, entre otras, las cuales pueden generar ciertos conflictos internos, debido a esto es importante que la

empresa desempeñe su papel de agente regulador ayudando a disminuir reacciones emocionales que puedan perjudicar al cumplimiento de objetivos internos (Gonzales, et. al., 2023).

Estudios sobre la cultura laboral concluyen que esta influye significativamente en el compromiso de los empleados. Al implementar estrategias organizacionales centradas en el bienestar colectivo y no solo en recompensas económicas, se fomenta un entorno inclusivo y de apoyo con valores, autonomía y liderazgo efectivo, lo que mejora la motivación, productividad, satisfacción laboral y el desempeño organizacional, reduciendo la rotación de personal (Manalu & Sibatuara, 2024).

La cultura laboral es la representación de los valores, creencias y pensamientos compartidos por la empresa, moldeando su estilo, normas y ambiente laboral, idea que comparten Cordero, et. al. (2022) que en su estudio resaltan que la estructura de la cultura laboral debe integrar no solo los objetivos organizacionales sino también los objetivos individuales de los trabajadores, de esta manera adaptándose al entorno de un mercado laboral más competitivo, fortaleciendo la cohesión y guiando hacia el cumplimiento de metas estratégicas sin descuidar el bienestar del empleado.

A continuación, en la Tabla 1 se presentan las dimensiones del salario emocional compartidas por Avilés (2024), a partir de estas dimensiones se realiza el presente estudio el cual se desarrolla mediante una revisión sistemática de literatura.

Tabla 1 Dimensiones del salario emocional

Dimensión	Explicación	Variables
Oportunidades de desarrollo	Incluye la capacitación, la gestión del talento, el coaching, el mentoring y la planificación de carrera, que permiten a los empleados crecer y avanzar en sus roles laborales.	- Programas de capacitación y desarrollo - Gestión del talento - Coaching y mentoring - Plan de carrera

---

Balance de vida	Engloba esquemas de trabajo flexibles, beneficios de salud, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación, promoviendo un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Flexibilidad en horarios de trabajo</li><li>- Beneficios de salud</li><li>- Integración de la familia</li><li>- Oportunidades de recreación</li></ul>
Bienestar psicológico	Se refiere al reconocimiento, la autonomía, los retos profesionales y la sensación de trascendencia en la comunidad laboral, que contribuyen al bienestar emocional y psicológico de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reconocimiento</li><li>- Autonomía</li><li>- Desafíos profesionales</li><li>- Sentido de trascendencia en la comunidad</li></ul>
Cultura laboral	Incluye la responsabilidad social, la ética en el lugar de trabajo y la relación con los líderes de la organización, que definen la cultura y los valores compartidos en el entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsabilidad social</li><li>- Ética en el lugar de trabajo</li></ul>

---

Adaptado de Avilés (2024).

## **METODOLOGÍA**

Con el objetivo de responder a las preguntas de investigación previamente formuladas, se procedió a desarrollar una revisión sistemática de la literatura que adoptó los lineamientos establecidos por la metodología PRISMA, en este contexto, se expone seguidamente el protocolo seguido para llevar a cabo dicha revisión, el cual asegura rigor metodológico y transparencia en el proceso de recolección, selección y análisis de la evidencia científica recopilada

### **Estrategia de búsqueda**

Para la presente revisión sistemática de la literatura (RSL), se seleccionaron como fuentes principales las bases de datos electrónicas Web of Science y Scopus. La búsqueda se llevó a cabo el 15 de junio de 2025. Los criterios de búsqueda se centraron exclusivamente en los términos

relevantes como “salario emocional”, “talento humano”, “atracción de talento”, “reclutamiento” y a su vez las dimensiones del salario emocional, utilizando palabras clave como “oportunidades de desarrollo”, “balance de vida”, “bienestar psicológico” y “cultura laboral” sin aplicar restricciones adicionales. Así mismo, se establecieron términos para encontrar artículos que se hayan realizado para atracción de talento humano en tecnología e información. A continuación, se realizó la búsqueda de términos en idioma inglés por propósitos de la investigación:

- Scopus database: TITLE-ABS-KEY ( "emotional salary" OR "development program" OR "coaching" OR "career plan" OR "flexibility" OR "health benefits" OR "autonomy" OR "development opportunities" OR "work-life balance" OR "psychological well-being" OR "work culture" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "human talent attraction" OR "recruitment" ) AND TITLE-ABS-KEY ( "ICT" OR "IT" OR "technological" OR "technology" ) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026

- Web of Science database: TS=("emotional salary" OR "development program" OR "coaching" OR "career plan" OR "flexibility" OR "health benefits" OR "autonomy" OR "development opportunities" OR "work-life balance" OR "psychological well-being" OR "work culture") AND TS=("human talent attraction" OR "recruitment") AND TS=("ICT" OR "IT" OR "technological" OR "technology" ) AND PY=(2015-2025)

Los metadatos de los registros, que incluyen título, autores, tipo de documento, nombre de la fuente, palabras clave del autor, resumen, año de publicación, número de volumen, número de edición y DOI, fueron exportados y organizados en hojas de cálculo de Microsoft Excel, lo cual permitió su comparación sistemática, la eliminación de estudios duplicados y la ejecución del proceso de selección inicial.

### **Selección de estudio**

El procedimiento metodológico para la selección de estudios se estructuró en diversas fases sucesivas con el objetivo de identificar literatura pertinente para el análisis. En una primera etapa, se recuperaron 564 artículos a través de la búsqueda sistemática, sin embargo, tras aplicar un proceso de depuración y eliminar los registros duplicados, se seleccionaron 530 publicaciones elegibles para su posterior evaluación. A continuación, se detallan los criterios y pasos aplicados por los autores durante el proceso de filtrado.

### **Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión y exclusión utilizados para la selección documental en esta revisión se establecieron considerando diversos factores como el periodo de publicación, el tipo de documento, el idioma, el enfoque metodológico y el contexto investigativo. Para ser considerados en el análisis, los estudios debían cumplir con los siguientes requisitos: (1) tratarse de artículos científicos revisados por pares, (2) haber sido publicados entre 2015 y 2025, (3) estar redactados en idioma inglés o español, (4) analizar el salario emocional (emotional salary) y la atracción de talento humano (human talent attraction), y (5) haber sido realizados en contextos profesionales en los cuales se haya evaluado la atracción de talento humano para posiciones de tecnología e información. Esta estrategia permitió identificar artículos científicos pertinentes para responder a las preguntas de investigación planteadas en esta revisión sistemática.

### **Proceso de selección de artículos**

Tras la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, se procedió a la selección de los artículos mediante un análisis progresivo de título, resumen y texto completo, documentando en cada etapa las razones específicas para la exclusión. Los criterios de exclusión fueron aplicados de

manera objetiva, descartando aquellos estudios que no evaluaban explícitamente la relación entre salario emocional y atracción de talento humano. Los estudios que cumplieron con los criterios fueron integrados en la revisión final, mientras que los que no calificaron fueron excluidos de forma justificada y documentada.

De un total de 530 artículos inicialmente identificados, 477 fueron excluidos en la primera etapa de selección con base en el título, siendo las principales razones: (a) el estudio no se centraba en el salario emocional (n = 477), (b) artículos excluidos en base al resumen y su poca relación con el tema y las variables de estudio (n = 17), y (c) artículos excluidos basados en el texto completo (n = 30). Como resultado final del proceso de cribado, se seleccionaron 6 artículos.

La Figura 1 presenta un resumen del procedimiento de extracción de datos utilizando el diagrama de flujo PRISMA.

### **Análisis de extracción de datos**

Se llevó a cabo la extracción sistemática de datos considerando variables como las características de la muestra, el país de origen, el contexto del estudio, así como las variables de estudio, junto con los métodos analíticos empleados y los principales hallazgos reportados. Así mismo, se aplicó un análisis temático con el objetivo de identificar las dimensiones asociadas al salario emocional.

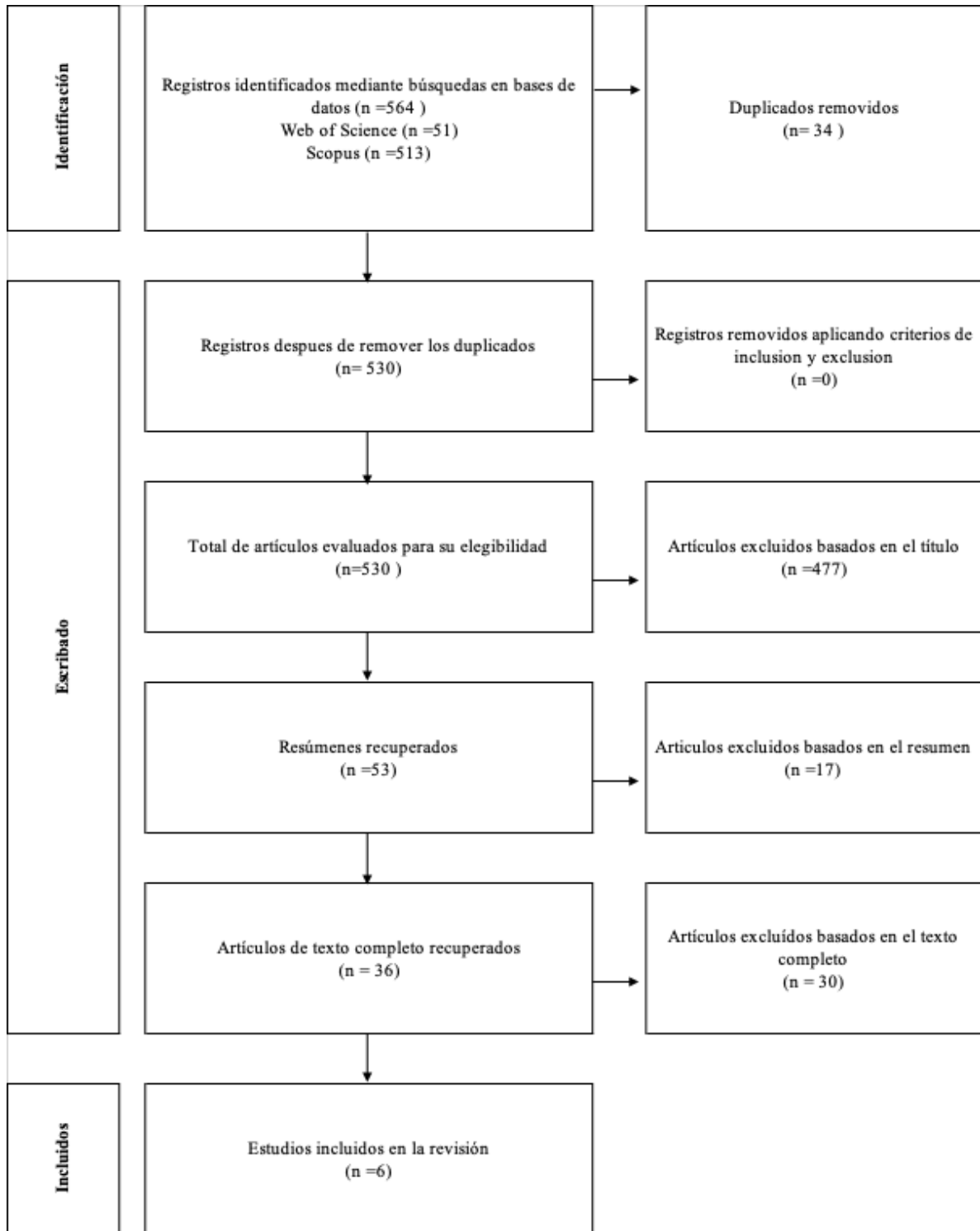


Fig 1. PRISMA diagrama de flujo para revisión sistemática de literatura.

## RESULTADOS

### Características del estudio

Las principales características de los estudios se presentan en la Tabla 1. Los estudios fueron realizados en países como Portugal, España, Francia, Países Bajos y tan solo uno de ellos fue identificado como región global con un total de (n= 6) artículos entre los años 2019 y 2024 revisados. Notablemente se identificó a Portugal y España con más artículos durante el año 2020, con un total de (n=2) artículos publicados durante dicho año mientras que, durante el año 2024, destacó Países Bajos con un total de (n= 2) artículos publicados. De un total de (n= 6) artículos revisados existen (n= 3) artículos dentro de la categoría Q2 correspondientes a Regio Global y Países Bajos, también hay (n= 2) artículos dentro de la categoría Q3 los cuales se le atribuyen a Portugal y España, por último existe (n= 1) artículo dentro del Q1 el cual corresponde a Francia por parte de Stich (2020). En cuanto al diseño del estudio, los artículos revisados fueron realizados empleando un enfoque de estudio cualitativo.

**Tabla 1.** Características de los estudios incluidos en la revisión.

Año	No. artículos	De	País / Región	Revista	Cuartil de la revista	Artículo incluido
2019	1		Global	IEEE Computer Society	Q2	Dabirian et al. (2019)
2020	2		Portugal y España	IBIMA Business Review	Q3	Lousa et al. (2020)
			Portugal	International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals	Q2	Gregorka et al. (2020)
2021	1		Francia	Personnel Review	Q1	Stich (2020)
2024	2		Países Bajos	Corporate Communications: An International Journal	Q2	Hein et al. (2024)
2024			Países Bajos	Technology in Society	Q1	Ciff et al. (2024)

## Dimensiones del salario emocional

A partir de la Tabla 2, se puede apreciar que, dentro de las dimensiones del salario emocional, la más revisada corresponde a Oportunidades de desarrollo, de la cual cabe resaltar que surgen varios términos que, dentro de la revisión de la literatura, fueron asociados con el salario emocional. Dentro de estos términos, el más representado es el de Entrenamiento y capacitación, refiriéndose a cómo la empresa apoya al trabajador, promoviendo y cultivando el conocimiento adquirido, del cual destacan 3 autores como lo son Lousa et. al. (2020), Gregorka et. al. (2020) y Ciff et. al. (2024). El segundo término con mayor nivel de asociación viene a ser las Oportunidades de carrera, nuevamente destacando tanto Gregorka et. al. (2020) y Ciff et. al. (2024). Por último, el resto de los términos tuvieron un nivel de asociación mínimo siendo respaldados con un solo autor, siendo estos términos tales como Valor de desarrollo, Valor de gestión, Promoción y progresión, Realización profesional y por último Desarrollo. Bajo la dimensión de Oportunidades de desarrollo se registró un total de 10 puntos.

La segunda dimensión más relevante dentro del estudio fue la de Balance de vida, la cual cuenta con términos asociados como balance de vida-trabajo, respaldada por los autores Gregorka et. al. (2020) y Ciff et. al. (2024), Flexibilidad, refiriéndose a flexibilidad de horarios laborales, siendo apoyada nuevamente por Ciff et. al. (2024) y esta vez por Stich (2020), contando al final un total de 6 puntos. Las últimas dos dimensiones que engloban lo que es el bienestar psicológico y la cultura laboral la cuales, teniendo el mismo número de puntos registrados, 5 para cada dimensión, sin embargo cabe destacar que dentro del bienestar psicológico, los términos asociados Valor de interés, Valor de aplicación, Desafíos laborales, Interés y Aplicación, no existe un término asociado que destaque por encima de otro. Para la dimensión de Cultura laboral, ocurre lo mismo, no hay término

asociado que destaque de entre los demás, siendo considerados términos como, Valor social, Relaciones laborales, Valores de la empresa, Social y Entorno laboral agradable, con un total de 5 puntos registrados.

### **Influencia del salario emocional en la atracción del talento humano**

La Tabla 3 resume la metodología, los participantes y los principales hallazgos de los artículos incluidos. Los estudios revisados destacan una diversidad de enfoques metodológicos y poblaciones analizadas para comprender los factores que influyen en la atracción y retención del talento. Dabirian et al. (2019) identificaron ocho proposiciones de valor clave en comentarios de empleados sobre empresas altamente atractivas, a través de un análisis masivo de texto. En un enfoque cualitativo, Lousa et al. (2020) identificaron que los profesionales del sector TIC valoran tanto la remuneración económica como las oportunidades de desarrollo profesional y la conciliación vida-trabajo. Complementando estas perspectivas, Gregorka et al. (2020) hallaron que, desde la visión de los departamentos de RRHH, los incentivos no económicos como el reconocimiento y la cultura organizacional son factores críticos en la percepción de empleabilidad.

Por otra parte, los estudios de enfoque cuantitativo ofrecen evidencia empírica del impacto de ciertas prácticas organizacionales. Stich (2020) concluyó que la flexibilidad laboral tiene un efecto positivo en la percepción de valor de una oferta de empleo, mientras que Hein et al. (2024), mediante un diseño experimental, demostraron que el salario emocional y los beneficios complementarios influyen significativamente en la elección de empleo por parte de estudiantes universitarios próximos a ingresar al mercado laboral. En conjunto, los hallazgos sugieren que la combinación de elementos tangibles e intangibles fortalece el posicionamiento de las organizaciones en el mercado del talento.

**Tabla 2.** Dimensiones de salario emocional analizadas en los artículos incluidos

Dimensión	Término asociado	Dabirian et al. (2019)	Lousa et al. (2020)	Gregorka et al. (2020)	Stich (2020)	Hein et al. (2024)	Ciff et al. (2024)	Total
Oportunidades de desarrollo	Valor de desarrollo	x						1
	Valor de gestión	x						1
	Entrenamiento y capacitación		x	x			x	3
	Promoción y progresión		x					1
	Oportunidades de carrera				x		x	2
	Realización profesional				x			1
	Desarrollo						x	1
Balance de vida	Balance vida-trabajo			x			x	2
	Beneficios de salud			x				1
	Flexibilidad				x		x	2
	Bienestar						x	1
Bienestar psicológico	Valor de interés	x						1
	Valor de aplicación	x						1
	Desafíos laborales			x				1
	Interés					x		1
	Aplicación					x		1
Cultura laboral	Valor social	x						1
	Relaciones laborales		x					1
	Valores de la empresa			x				1
	Social					x		1
	Entorno laboral agradable						x	1

**Tabla 3.** Método y principales hallazgos de los artículos incluidos  
*Maestría en Talento Humano*

Artículo	Método	Muestra / participantes	Principal hallazgo
Dabirian et al. (2019)	Análisis de texto de comentarios dados a compañías de tecnología e información en una página de intermediario de mercado laboral en línea llamado Glassdoor.	Se analizaron 14 927 comentarios realizados a 13 compañías especializadas en TIC.	<p>*Existen 8 proposiciones de valor en la atracción de talento humano incluyendo: social, interés, aplicación, desarrollo, económico, balance vida-trabajo, y marca.</p> <p>*La parte económica mostró mayor valor frente al resto de dimensiones de salario emocional.</p> <p>*La cultura laboral, en específico la relación con los líderes, es una de las dimensiones con más quejas y por tanto afecta la atracción y retención de talento.</p> <p>*Los aspectos de balance vida-trabajo, y desarrollo fueron las menos mencionadas.</p>
Lousa et al. (2020)	4 empresas en el sector de TICs. Se entrevistó a 7 participantes: 4 en funciones de recursos humanos y 3 en funciones de innovación.	Caso de estudio cualitativo incluyendo levantamiento de entrevistas y análisis de documentación las empresas incluyendo artículos, reportes, páginas web.	<p>*Los profesionales valoran la oferta salarial y el plan de carrera.</p> <p>*Se reveló que los beneficios de tipo no monetario tales como entrenamiento, retroalimentación y colaboración tienen un impacto positivo en la innovación de la empresa, mientras que el salario no genera el mismo impacto.</p>
Gregorka et al. (2020)	Cualitativo, entrevista a profundidad	10 representantes de RRHH de compañías enlistadas en el Tredence Graduate Barometer 2016 de las 100 empresas más atractivas portuguesas en ITC e ingeniería.	<p>*Las formas de compensación no económicas relacionadas a salario emocional son más diversas entre las compañías participantes. Mientras, la compensación económica es más similar.</p> <p>*Para seleccionar el tipo de beneficios no monetarios las empresas evalúan sus limitaciones, estándares del mercado y el nivel del empleado como función y desempeño. En el diseño de estos beneficios, la compañía se preocupa por el crecimiento y bienestar del empleado.</p> <p>*Algunas compañías tienen estos beneficios bien estructurados y no solo para atraer talento. En otros casos, sucede lo contrario, estos beneficios se diseñan con la intención específica de atraer talento.</p>
Stich (2020)	Cuantitativo. Encuesta en línea tras mostrar al participante una descripción de oferta laboral.	Un total de 391 ofertas laborales fueron evaluadas. Las ofertas laborales fueron de TIC, ventas, comunicación, entre otros.	<p>*Se encontró que la flexibilidad laboral tiene un efecto positivo sobre la atracción del aplicante medida como intención de aceptación del trabajo.</p> <p>*En el contexto de la limitada información disponible en las ofertas de empleo publicadas en portales de empleo en línea, esta relación se origina en que la flexibilidad propuesta en la oferta laboral supera la flexibilidad necesaria o requerida por el aplicante,</p>

---

Hein et al. (2024)	Cuantitativo. Diseño experimental.	129 estudiantes universitarios de últimos años en tecnología (20.9%), negocios (17.1%) y ciencias sociales (80%).	*El estudio encontró que las prácticas de salario emocional diseñadas específicamente para grupos impactan sobre la atracción de talento. Esto revela que las prácticas de salario emocional deben considerar las diferencias entre disciplinas.
Ciff et al. (2024)	Cualitativo exploratorio mediante entrevistas semi-estructuradas.	36 participantes con representantes de RRHH de empresas pequeñas, medianas y grandes del sector TIC (21) y no TIC (15) holandes.	*Los empleadores consideran la capacitación personalizada como estrategia clave para atraer y retener talento, especialmente en el sector TI. Las grandes empresas utilizan plataformas formales y monitoreo constante, mientras que las pymes optan por aprendizaje informal y menos seguimiento. Esta inversión responde a la necesidad de adaptarse a los cambios continuos del sector tecnológico. *Tanto empresas pequeñas, medianas y grandes promueven el bienestar y el balance vida-trabajo como una estrategia de reclutamiento. Entre estas estrategias están horarios flexibles y menor control y más libertad. *Las empresas pequeñas y medianas ponen más énfasis en crear un buen ambiente laboral para atraer talento.

---

## Discusiones

La revisión sistemática de literatura se encargó de examinar la evidencia relacionada entre el salario emocional y la atracción de talento humano. El análisis de los estudios trajo consigo los siguientes hallazgos. Primeramente, se identificaron 6 grupos con distintos autores, cada uno de ellos contribuyó a la conceptualización e identificación del salario emocional dentro de empresas donde predomina el uso de TICs. También se reveló mediante un análisis temático, las dimensiones del salario emocional organizadas como posibles determinantes de la atracción del talento humano, donde cabe destacar que las dimensiones más significativas asociadas a la atracción de talento humano fueron las oportunidades de desarrollo y el balance de vida.

En segundo lugar, la atracción de talento humano se ve respaldado en relación con su importancia con el salario emocional, demostrando que la inclusión de beneficios no monetarios como lo son la retroalimentación, entrenamiento y colaboración entre empleados y empleadores tiene un impacto positivo para aumentar estrategias de innovación dentro de la empresa, mientras que solamente a base de un salario o sueldo no se puede generar el mismo impacto o resultado.

Con respecto a las dimensiones del salario emocional, las oportunidades de desarrollo se asocian con los términos antes mencionados, el entrenamiento y capacitación, pensamiento respaldado por los autores Lousa et. al. (2020), quienes en su estudio exponen que para modelos de utilidad en las organizaciones se encuentra una mayor relación y se le da importancia al entrenamiento y capacitación en lugar de la compensación y beneficios para el trabajador, considerando la

existencia de una fuerte competitividad de talentos ya generalizado en el sector de tecnologías e información. De igual forma Gregorka et. al. (2020) añaden que los resultados de su investigación reafirman los impulsos emocionales, refiriéndose al salario emocional, tiene un peso mayor que los impulsos monetarios en los empleados, demostrando que los trabajadores valoraron más la realización personal, actividades de formación y desarrollo lo que conlleva a mejores oportunidades de carrera, en lugar de una bonificación monetaria, es decir que las empresas en este caso optan por diseñar los beneficios con la intención específica de atraer talento. Como tercera intervención, los investigadores Ciff et. al. (2024), han descubierto a través de su trabajo que la formación y el desarrollo profesional representan un recurso estratégico esencial para atraer y fidelizar talento dentro de las organizaciones, siendo la elaboración de planes personalizados de crecimiento individual una práctica común que guía la selección de instancias formativas tanto internas como externas, además, en sectores altamente dinámicos como el de las tecnologías de la información, donde los avances técnicos son constantes, estas iniciativas adquieren mayor relevancia, lo cual justifica la inversión empresarial en programas de capacitación que permitan mantener actualizadas las competencias del personal, optimizando así su adaptación a los cambios del entorno.

De acuerdo con la información recabada y analizada para la presente investigación, se pueden mencionar que, acerca de los hallazgos obtenidos, estos indican que el salario emocional tiene un rol significativo y creciente en la atracción de talento, más aún dentro del sector tecnológico, donde la falta de profesionales calificados resulta un reto para las

organizaciones. Se puede decir que las dimensiones del salario emocional más relevantes sin lugar a duda fueron oportunidades de desarrollo y el balance de vida, ya que estas prácticas no monetarias se las percibe con mayor valor en lugar de incentivos económicos dentro de algunos contextos empresariales. Términos como entrenamiento, promoción profesional, flexibilidad horaria y cultura laboral saludable fueron identificados como elementos decisivos para que los candidatos a trabajadores elijan a una organización a la que pertenecer, por lo que estos resultados reflejan una transformación en las expectativas laborales, donde los individuos asalariados priorizan ambiente laboral significativo, balanceado y enriquecedor emocionalmente.

Para las empresas que operan con tecnología e información, estos hallazgos representan una guía estratégica para mejorar su capacidad de atraer talento humano en un entorno altamente competitivo. Por el motivo que las organizaciones suelen enfrentar dificultades para cubrir posiciones debido a la demanda excedente de habilidades digitales, la adopción de prácticas de salario emocional les permite ampliar el alcance del talento, al incluirse perfiles que buscan más que solo incentivos económicos, así mismo ayuda a reducir la rotación del personal incrementándose el compromiso con la empresa y la satisfacción del empleado. Se permite que se impulse la innovación dado que los trabajadores con más motivación emocional son quienes contribuyen con procesos más creativos y de mejora continua. Por ultimo ayuda a la mejora de la marca empleadora, posicionándose como empresas atractivas no solo por el sueldo que ofrecen sino por su cultura organizacional.

### Fortalezas y limitaciones

Las fortalezas que se pueden mencionar primeramente esta la rigurosidad metodológica mediante una revisión sistemática de literatura, siguiendo los lineamientos PRISMA, se ha podido asegurar un proceso transparente y estructurado en cuanto a la recolección de datos, selección y análisis de los artículos científicos, garantizando solidez y validez en la obtención de resultados. Se puede decir que se ha logrado mantener una actualidad y relevancia de los periodos que se han analizado, del 2015 al 2025, esto ha permitido revisar estudios recientes en un periodo clave donde la modalidad de teletrabajo se ha ido consolidando, dando paso a mas transformaciones digitales uy cambios en la gestión de talento humano, permitiendo captar tendencias actuales del salario emocional en el sector de la tecnología. También se ha logrado una clara identificación de las dimensiones del salario emocional de forma precisa permitiendo así la interpretación estructurada y útil para la toma de decisiones en gestión de talento. Se logró dar un enfoque sectorial en tecnología e información, ya que la investigación se centra en un sector con alta demanda de talento y que a su vez está en evolución constante, esto le brinda pertinencia y aplicabilidad más practica a los hallazgos en un área critica para la competitividad empresarial.

En cuanto a las limitaciones de esta investigación, se puede mencionar los escasos de estudios empíricos ya que dentro de todo el trabajo solo se logró incluir 6 artículos, lo cual reduce la capacidad de generar resultados. Así mismo el foco geográfico para la investigación ha sido muy limitado, la mayoría de los estudios y hallazgos fueron de Europa, países

como España, Portugal, Países Bajos, esto restringe la aplicabilidad de los hallazgos recabados a otros contextos culturales y económicos. El predominio de metodologías cuantitativas, a pesar que enriquecen la comprensión contextual, también es cierto que han limitado la medición más objetiva del impacto del salario emocional sobre indicadores como tasa de aplicaciones a puestos, retención de personal y productividad laboral. Otro aspecto que podría considerarse un limitante es el hecho que se le dio un privilegio al punto de vista de empleadores y Recursos Humanos, dejando de lado las percepciones más amplias de candidatos y empleados actuales, esto solo brinda una perspectiva organizacional parcial.

### **Conclusión**

La presente investigación evidencia que el salario emocional constituye un elemento clave como estrategia en la atracción de talento humano, mostrándose efectiva dentro del sector de la tecnología e información, en este sector, los escasos de personal capacitado para el desempeño de tareas altamente técnicas se han mostrado como un reto a superar. No obstante, a partir de la revisión sistemática de literatura, se logró identificar dimensiones del salario emocional como, por ejemplo, oportunidades de desarrollo y también el balance vida-trabajo, estos aspectos son altamente valorados por los aspirantes a ocupar cargos de la empresa, en ciertos casos superando hasta el peso que llegase a tener algún incentivo económico. De igual manera se logró destacar que las prácticas de capacitación y entrenamiento continuo, la flexibilidad horaria, el entorno organizacional positivo, estas ayudan a fortalecer el atractivo de la empresa y contribuyen a su capacidad de innovación y competitividad. Pese a ciertas limitaciones geográficas y metodológicas, este estudio ofrece

valiosos insumos teóricos y prácticos con los cuales se espera que las empresas tomen como guía para rediseñar estrategias de gestión de talento, posicionando el salario emocional como herramienta esencial en entornos laborales altamente demandantes y en constante transformación digital.

Para futuras investigaciones se debería ampliar el número de estudios y contextos analizados, incluir países de América Latina, Asia y demás regiones donde también hay escases de talento tecnológico. La aplicación de metodologías cuantitativas mixtas sería oportuno para así medir de manera más objetiva el impacto de cada dimensión del salario emocional en la atracción de talento. Se deberían incluir estudios longitudinales, esto permitiría observar cómo evoluciona la percepción del salario emocional a lo largo del tiempo y también la investigación desde la perspectiva del talento humano, se podrían incorporar encuestas o incluso entrevistas a candidatos o empleados en distintas etapas del proceso de atracción de personal. Se debería estudiar la interacción con otro tipo de variables como el nivel jerárquico, la edad, género tipos de contrato sector dentro de la tecnología, pudiendo ser desarrollo de software, ciberseguridad, análisis de datos, entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adekomaya, V., & Dhliwayo, S. (2023) Talent Retention Strategies in the Face of Global Mobility: A Case Study of South African SMEs. *International Business Conference, IBC 2023*
- Alhaider, M., Ali, S. A., & Abushaikha, I. (2025). Navigating talent scarcity: talent attraction and selection practices among domestic firms and multinational corporations in Saudi Arabia. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2024-0190>
- Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M., & Yousef, M. A. (2020). Impact of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of an Effective Performance Management System. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 11–24.
- Aviles Peralta, Y. Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 2024191-2024191.
- Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y.F. and Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(3), p.2998.
- Cabarcas Velásquez, M., & Silva Escorcía, C. J. (2023). El salario emocional como oportunidad de retención de talentos. *INVESTICGA: Revista de Investigación en Gestión Administrativa y Ciencias de la Información*.
- Campos Vásquez, R.; Pinglo Bazán, M. E. (2025) “Influence of emotional salary on human talent retention: A case study in Cajamarca”. *COODES* Vol. 13 No. 1 e823

- Chang, R. (2024). The impact of employees' health and well-being on job performance. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 29(1), 372-378.
- Cheraiasi, E., & Busolo, H. (2020). Effect of Talent Attraction on Organizational Performance: A Case of Hotels in South Rift Region, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 12(6), 10–19.
- Ciff, T., Brouwer, A. E., Ponsioen, A., & Van Lieshout, H. (2024). Challenges and opportunities in the tight Dutch IT labour market. *Technology in Society*, 102541.
- Cordero Guzmán, D., Beltrán Tenorio, N., y Bermeo Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132- 149.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cooman, R. D., & Vleugels, W. (2022). Person–environment fit: Theoretical perspectives, conceptualizations, and outcomes. *Oxford Research Encyclopedias, Business and Management*. <http://dx.doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.377>
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT professional*, 21(1), 82-89.
- Díaz García, G., Almorza Gomar, D., & González Arrieta, G. (2023). ¿Cómo influye el salario emocional en la satisfacción laboral? Un constructo por explorar. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, (23), 57–82.
- Dixit, R., Abha, D., & Singh, S. (2020). Understanding drivers of engagement from employees' perspective during COVID-19. *International Journal of Management*, 11(10), 943–959.
- Espinoza Saldívar, A. K. , & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario emocional: una solución

alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.

- El Fissi, C. (2023). Recruiting and retaining employees within companies, the challenge. *International Journal of Applied Management and Economics*, 2(04), 87–103.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8402171>
- Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774>
- Gil Vera, V. D., Betancur, J. D., Quintero, L. F., Puerta López, I. C., Quintero Lopez, C., Ruiz Santacruz, J. S. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol 12(42), doi: 10.17485/ijst/2019/v12i42/146964, November 2019
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 53-82.
- Gonzales Macedo, V., Flores Lozano, M., Diaz Saurin, F., & Cruz Tarrillo, J. J. (2023). Effect of servant leadership on happiness at work of university teachers: The mediating role of emotional salary. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 449.
- Gregorka, L., Silva, S., & Silva, C. (2020). Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(1), 1-16.
- Guerrero Figueroa, G. R., Otero Solano, S. P. & Guerrero Guerrero, M. D. (2024). Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar

emocional y psicológico. *Revista Saber, ciencia y libertad*, 19(2), 378-393.

Hague, P. M. (2024). Organizational attractiveness: A theoretical review of the most relevant empirical research from an interactionist perspective. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(4), 1.

Hein, A. Z., Elving, W. J., Koster, S., & Edzes, A. (2024). Is your employer branding strategy effective? The role of employee predisposition in achieving employer attractiveness. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(7), 1-20.

Hermans, M. F. (2020). Global mobility is increasingly becoming a key employee value proposition for global organizations to assist with the attraction of talent. *Erasmus University Rotterdam*

Huete, L. M. (2001). Servicios & beneficios: la fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios. *Barcelona: Ediciones Deusto*

Irimia, M. (2022). Employer branding and its role in attracting talent to the organization. *Journal of Human Resources Management Research*, 2022, Article ID 411754. <https://doi.org/10.5171/2022.411754>

Junça Silva, A., Burgette, A. R., & Fontes da Costa, J. (2024). Toward a sustainable world: Affective factors explain how emotional salary influences different performance indicators. *Sustainability*, 16(5), 2198.

Keller, S., & Meaney, M. (2017). Attracting and retaining the right talent. McKinsey & Company. <https://www.peoplestratconsulting.com/assets/pdf/attracting-and-retaining-the-right-talent.pdf>

Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource

- management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 279-295
- Lousã, E., Rodrigues, A. C., & PINTO, E. M. (2020). How do HRM practices relate to innovation performance in information technology firms. *IBIMA Business Review*, 2020, 1-17.
- Manalu, D. E., & Sibatuara, R. G. R. (2024). Not Just About Salary: An Analysis of the Role of Organizational Culture on Employee Engagement. *In Proceeding of International Conference on Entrepreneurship (IConEnt)* (Vol. 4, pp. 343-346).
- Magbool, M. A. H. bin, Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539–559. doi:10.1108/sampj-06-2015-0042
- Matei, D. L. (2022), " Innovation In Attracting Talent to Large Companies", *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2022 (2022), Article ID 411754, DOI: 10.5171/2022.411754
- Mazlan, M. R. M., & Jambulingam, M. (2023). Challenges of talent retention: a review of literature. *Journal of Business and Management Review*, 4(2), 078-091.
- Mazloun, R., & Isea, J. (2017). La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento. *Iustitia Socialis*, 2(3), 85-110.
- Mediomundo, C. A. (2023). Salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones. *Gestión I+ D*, 8(2), 161-189.
- Minasyan, N. (2020). Talent attraction and retention. *UNDP Kolba Lab*. Available at <https://kolba.am/wp-content/uploads/2021/12/Talent-attraction-and-retention.pdf>.
- Mohammed, A.A., Baig, A.H., and Gururajan, R. (2021). Proposal of a guide for talent evaluation

and management based on a qualitative and three-staged approach. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5).

Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?. *The Spanish journal of psychology*, 24, e2.

Qie, Y. (2023). Individual's Personality Traits, Perception of HRM Practices on Innovative Work Behavior: Innovative Climate as A Mediator. *International Journal of Management Science Research*, 6(5). [https://doi.org/10.53469/ijomsr.2023.6\(05\).11](https://doi.org/10.53469/ijomsr.2023.6(05).11)

Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.

Riquelme Benítez, C. R. (2023). Salario emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 5(1), 67–72. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.67>

Rojas Valero, E., & Blanco Jiménez, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones de Negocios*, 20(39), 102–121. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>

Salvador-Moreno, J.E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., and Noroña-Salcedo, D.R. (2021). Design and validation of an instrument for the insertion of emotional salary in the face of COVID-19. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 41-53. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

Sembiring, E., & Damayanti, N. (2023). Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 58-76.

- Shiverenje, H.M., Iravo, M.A. and Kwasira, J. (2024). Organisational environment strategy and talent attraction in the banking industry in Kenya. *International Journal of Business Management and Processes*, 6(2), pp. 105-119.  
<http://journals.essrak.org/index.php/Business/article/view/292/254>
- Solis Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, (43), 163-176.
- Stich, J. F. (2021). Flexible working and applicant attraction: a person–job fit approach. *Personnel Review*, 50(1), 358-378.
- Syukri, A. M., Malik, T., Sandra, K., Mattalatta, M., Ansar, A., & Farida, U. (2024). The Role of Human Resources in Improving the Company’s Financial Performance. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(2), 1380–1399.  
<https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.1079>
- Urbano, B. & Carpio, D. A. (2020). How to foster employee satisfaction by means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain. *New Medit.* 20. 10.30682/nm2101c.
- Verenzuela-Barroeta, D., & Araque-Manrique, M. (2024). Construcción del Barómetro de Salario Emocional para pequeñas y medianas empresas: estructura y validez psicométrica. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas Campus Navojoa*, (41).
- Zanabazar, A., Natsagdorj, S., & Jigjiddorj, S. (2023). The impact of talent management on human resources efficiency. *Journal of Social Studies (JSS)*, 19(2), 147-156.

Zhang, L., Seong, J. Y., & Hong, D. S. (2022). Interactive effects of person–group fit and team-member exchange in predicting continuous improvement. *Sustainability*, 14(24), 16567.