



## Módulo 2. Beneficios transaccionales, salario emocional y bienestar integral

En el marco de la **Propuesta de Valor al Empleado (EVP)**, el sistema de beneficios constituye uno de los pilares centrales a partir de los cuales las organizaciones definen y comunican qué ofrecen a las personas a cambio de su contribución laboral. Históricamente, esta oferta se estructuró casi exclusivamente en torno a **beneficios transaccionales**, es decir, compensaciones económicas directas o indirectas asociadas al puesto de trabajo. Sin embargo, los cambios en el mercado laboral, las transformaciones culturales y la diversificación de expectativas han ampliado de manera significativa esta concepción, incorporando dimensiones vinculadas al **salario emocional** y al **bienestar integral** como componentes estratégicos del EVP.

Este desplazamiento no implica la sustitución de lo económico, sino su **re-significación dentro de un esquema más amplio**, donde la experiencia laboral se entiende como una construcción multidimensional. Diversos estudios en gestión del talento y comportamiento organizacional coinciden en señalar que las decisiones de atracción, permanencia y compromiso no responden únicamente a criterios salariales, sino a la percepción global de valor que el trabajo aporta a la vida de las personas (Armstrong, 2021; Torrington et al., 2020).



### 1. Beneficios transaccionales: base material y lógica de intercambio

≡ Cierre

≡ Referencias

# 1. Beneficios transaccionales: base material y lógica de intercambio

---

Los **beneficios transaccionales** constituyen el **núcleo estructural** de la relación laboral moderna y representan la forma más explícita y objetivable del intercambio entre la organización y las personas que la integran. Se apoyan en una **lógica contractual**, en la que el tiempo, las competencias y el esfuerzo aportados por la persona trabajadora se compensan mediante retribuciones económicas directas e indirectas. Esta dimensión del EVP se vincula estrechamente con el concepto clásico de **compensación**, entendido como el conjunto de pagos y beneficios que una organización otorga a cambio del desempeño laboral.

Desde el punto de vista teórico, los beneficios transaccionales responden a una racionalidad económica que concibe el trabajo como una **relación de intercambio regulada**, donde el salario cumple una función central no solo como medio de subsistencia, sino también como **señal de valor organizacional**. De acuerdo

con Milkovich, Newman y Gerhart (2020), la compensación económica actúa como un mecanismo de atracción, retención y alineación de comportamientos, en tanto comunica qué roles son valorados, qué resultados se priorizan y qué nivel de compromiso se espera.

En este sentido, el salario no es un elemento neutral: opera como un **dispositivo simbólico y estructurante** dentro de la organización. Su diseño impacta directamente en la percepción de **equidad interna**, es decir, en cómo las personas evalúan la justicia de las diferencias salariales entre posiciones, responsabilidades y trayectorias. Asimismo, influye en la **competitividad externa**, al comparar la oferta de la organización con las condiciones prevalentes en el mercado laboral (Armstrong, 2021). Ambas dimensiones resultan críticas para la legitimidad del EVP, ya que una propuesta de valor que no garantice una base económica percibida como justa tiende a erosionar la confianza y el compromiso.

Los beneficios transaccionales no se limitan al salario base. Incluyen un conjunto amplio de componentes que, aunque monetarios, adoptan formas diversas. Entre los más frecuentes se encuentran:

- La **remuneración fija**, asociada al puesto y a la jornada laboral.
- La **remuneración variable**, vinculada a desempeño individual, grupal u organizacional.
- Los **beneficios indirectos** con valor económico, como seguros de salud, planes de jubilación, licencias pagas o beneficios impositivos.

Estos elementos cumplen una función estabilizadora, ya que aportan previsibilidad económica y reducen la incertidumbre material, aspecto especialmente relevante en contextos de inestabilidad macroeconómica. En tales escenarios, los beneficios transaccionales adquieren un peso aún mayor dentro del EVP, ya que se asocian con la seguridad, la protección y la capacidad de planificación de la vida personal y familiar.

Desde la psicología organizacional, los beneficios transaccionales suelen ser interpretados como **factores higiénicos**, en el sentido propuesto por Herzberg y retomado por autores contemporáneos como Robbins y Judge (2022). Esto implica que su presencia adecuada no garantiza por sí sola altos niveles de motivación, pero su ausencia, insuficiencia o percepción de injusticia genera insatisfacción, malestar y eventualmente desvinculación. Por esta razón, los beneficios transaccionales constituyen una **condición necesaria pero no suficiente** para un EVP efectivo.

Un aspecto clave en el análisis contemporáneo de esta dimensión es la necesidad de comprender que la compensación económica no opera de manera aislada, sino integrada en un sistema de significados. El salario es interpretado por las personas como un indicador de **reconocimiento**, de **estatus** y de **valor relativo**, más allá de su capacidad adquisitiva. Pfeffer (2018) advierte que sistemas de compensación mal diseñados pueden generar efectos contraproducentes, como competencia disfuncional, estrés crónico o percepciones de instrumentalización del trabajo humano.

En el marco del EVP, los beneficios transaccionales deben ser concebidos como la **base material sobre la cual se construyen las demás dimensiones de la propuesta de valor**. Cuando esta base es sólida, coherente y transparente, habilita la incorporación

efectiva del salario emocional y de las políticas de bienestar integral. Cuando es débil o percibida como injusta, cualquier iniciativa simbólica o de cuidado corre el riesgo de ser interpretada como superficial o compensatoria.

En síntesis, los beneficios transaccionales siguen ocupando un lugar central en la Propuesta de Valor al Empleado, no por su capacidad de generar compromiso profundo, sino por su función estructural como **piso de legitimidad económica**. Reconocer sus alcances y limitaciones resulta indispensable para avanzar hacia modelos de EVP más integrales, equilibrados y sostenibles, que articulen de manera coherente lo material, lo simbólico y lo humano.

### **El salario emocional como ampliación del valor percibido** —

El **salario emocional** se consolida en la literatura contemporánea como una categoría clave para comprender la evolución del vínculo entre las personas y las organizaciones. A diferencia de los **beneficios transaccionales**, centrados en la retribución económica, el salario emocional remite al **conjunto de recompensas intangibles** que influyen en la percepción subjetiva de valor del trabajo y en la calidad de la experiencia laboral. Su relevancia radica en que actúa directamente sobre dimensiones motivacionales profundas, vinculadas al sentido, la identidad y la realización personal.

Desde una perspectiva teórica, el salario emocional se inscribe en los enfoques motivacionales que destacan la importancia de los **factores intrínsecos**. Robbins y Judge (2022) señalan que variables como el reconocimiento, la autonomía y las oportunidades de desarrollo tienen un impacto sostenido sobre el compromiso, incluso cuando las condiciones económicas permanecen estables. En este marco, el salario emocional no sustituye al salario monetario, sino que lo **complementa y resignifica**, ampliando el campo de valor que el empleo representa para la persona.

Uno de los rasgos distintivos del salario emocional es su carácter **altamente subjetivo y contextual**. Mientras que la compensación económica puede compararse objetivamente entre organizaciones o puestos, las recompensas emocionales se construyen en la interacción cotidiana entre la persona, el equipo y la cultura organizacional. Esto implica que el mismo beneficio simbólico puede ser percibido como altamente valioso por una persona y como irrelevante por otra, dependiendo de su etapa vital, expectativas profesionales y contexto personal (Chiavenato, 2017).

El salario emocional se expresa, entre otros aspectos, en la **experiencia de reconocimiento**. No se trata únicamente de premios formales o incentivos simbólicos, sino del reconocimiento cotidiano, auténtico y coherente del aporte individual. Diversos estudios en comportamiento organizacional indican que la percepción de ser visto y valorado incide directamente en la autoestima laboral y en la disposición a comprometerse más allá de lo estrictamente contractual (Pfeffer, 2018). En este sentido, el reconocimiento funciona como un **refuerzo identitario**, que vincula el desempeño con el sentido de pertenencia.

Otra dimensión central del salario emocional es la **autonomía**. La posibilidad de tomar decisiones, organizar el propio trabajo y ejercer cierto control sobre el tiempo y los procesos impacta positivamente en la motivación intrínseca. De acuerdo con Armstrong (2021), los esquemas laborales que promueven la autonomía fortalecen la percepción de

confianza y respeto, elementos clave para construir relaciones laborales maduras y sostenibles. La autonomía no implica ausencia de normas, sino un marco claro que habilita la responsabilidad y el desarrollo profesional.

Asimismo, el salario emocional se vincula estrechamente con las **oportunidades de aprendizaje y crecimiento**. La posibilidad de adquirir nuevas competencias, participar en proyectos desafiantes y proyectar una trayectoria dentro de la organización constituye una fuente central de valor percibido, especialmente en contextos de alta incertidumbre laboral. Torrington et al. (2020) destacan que el desarrollo profesional opera como un mecanismo de seguridad simbólica: aunque el empleo actual no sea permanente, las competencias adquiridas fortalecen la empleabilidad futura.

En los últimos años, la **flexibilidad laboral** se ha convertido en uno de los componentes más visibles del salario emocional. Modalidades como el trabajo híbrido, los horarios flexibles o la adaptación de jornadas no solo responden a necesidades operativas, sino que expresan un reconocimiento de la persona en su **dimensión extra-laboral**. Esta flexibilidad incide directamente en la percepción de equilibrio entre vida personal y trabajo, aspecto cada vez más valorado por amplios sectores de la fuerza laboral, independientemente de la generación a la que pertenezcan.

---

**Puede señalarse, de manera sintética, que el salario emocional suele articularse en torno a dimensiones como:**

- El **reconocimiento** y la valoración simbólica del aporte individual.
- La **autonomía** y la confianza en la capacidad de decisión.
- El **desarrollo profesional** y la empleabilidad.
- La **flexibilidad** y el respeto por la vida personal.

- El **clima relacional** y la calidad del liderazgo.

**Tabla 1. Dimensiones del salario emocional**

<b>Dimensión del salario emocional</b>	<b>Descripción</b>	<b>Qué necesidad satisface</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Reconocimiento</b>	Valoración simbólica y explícita del aporte individual	Necesidad de valoración y autoestima laboral	<i>Feedback</i> positivo, agradecimientos públicos, reconocimiento cotidiano
<b>Autonomía</b>	Grado de control y capacidad de decisión sobre el propio trabajo	Necesidad de confianza y autodeterminación	Libertad para organizar tareas, toma de decisiones, flexibilidad operativa
<b>Desarrollo profesional</b>	Oportunidades de aprendizaje y crecimiento dentro de la organización	Necesidad de progreso y empleabilidad futura	Capacitaciones, planes de carrera, proyectos desafiantes
<b>Flexibilidad laboral</b>	Adaptación de tiempos y	Necesidad de equilibrio vida personal-trabajo	Horarios flexibles, trabajo

	modalidades de trabajo		híbrido, licencias especiales	
<b>Clima y relaciones</b>	Calidad de los vínculos y del entorno relacional	Necesidad de pertenencia y bienestar emocional	Buen clima de equipo, liderazgo cercano, relaciones basadas en respeto	

Fuente: elaboración propia.

No obstante, uno de los riesgos más frecuentes en la implementación del salario emocional es su **desconexión con la realidad organizacional**. Cuando las prácticas simbólicas no se sostienen en condiciones materiales justas, o cuando el discurso de cuidado y reconocimiento convive con sobrecarga laboral o inequidad, el salario emocional pierde credibilidad y puede generar cinismo organizacional. Pfeffer (2018) advierte que las organizaciones que apelan exclusivamente a recompensas emocionales para compensar déficits estructurales terminan profundizando el desgaste y la desconfianza.

Por esta razón, en el marco del EVP, el salario emocional debe ser concebido como una **capa de valor complementaria**, integrada coherentemente con los beneficios transaccionales y las políticas de bienestar integral. Su potencia reside en su capacidad para **humanizar la relación laboral**, reconociendo a las personas no solo como recursos productivos, sino como sujetos con expectativas, emociones y proyectos de vida.

En términos estratégicos, el salario emocional amplía el valor percibido del empleo al conectar el trabajo con dimensiones de **sentido, identidad y desarrollo personal**. Cuando esta ampliación es genuina y coherente,

fortalece el compromiso organizacional y contribuye a construir propuestas de valor más sólidas, diferenciadas y sostenibles en el tiempo.

### **Bienestar integral: de la compensación al cuidado de la persona** —

La incorporación del **bienestar integral** en la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) marca un punto de inflexión en la forma en que las organizaciones conciben su vínculo con las personas. A diferencia de los enfoques centrados exclusivamente en la **compensación** o incluso en el **salario emocional**, el bienestar integral propone un desplazamiento conceptual: el trabajo deja de pensarse solo como un intercambio o una experiencia motivacional, para ser entendido como un **espacio de vida** que impacta de manera profunda y sostenida en la salud, el equilibrio y la calidad de vida de quienes lo habitan.

Desde esta perspectiva, el bienestar integral reconoce que la persona que trabaja no se fragmenta al ingresar a la organización. Las dimensiones **física, psicológica, social y profesional** se entrelazan de manera constante, y las condiciones laborales influyen directamente en cada una de ellas. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), los entornos laborales saludables son aquellos que asumen una **responsabilidad activa** en la prevención de riesgos, la promoción de la salud y el cuidado de la dignidad humana en el trabajo.

El bienestar integral supone, en primer lugar, un compromiso con el **bienestar físico**. Esto incluye no solo la prevención de accidentes o enfermedades laborales, sino también el diseño de condiciones de trabajo que contemplen la ergonomía, la carga física, los tiempos de descanso y el acceso a servicios de salud. En este sentido, el bienestar físico deja de ser una cuestión normativa o reactiva para convertirse en un **componente estratégico** del EVP, estrechamente vinculado a la sostenibilidad del desempeño en el largo plazo (Armstrong, 2021).


Sin embargo, uno de los aportes más significativos del enfoque de bienestar integral es la centralidad otorgada al **bienestar psicológico**. El aumento de los niveles de estrés, ansiedad y agotamiento emocional en el mundo del trabajo ha puesto en evidencia los límites de los modelos tradicionales de gestión del desempeño. Robbins y Judge (2022) subrayan que la salud mental en el trabajo no es un asunto individual, sino organizacional, ya que factores como el estilo de liderazgo, la carga laboral, la ambigüedad de roles y la cultura del control inciden directamente en el equilibrio emocional de las personas.

El bienestar psicológico implica, por tanto, crear contextos que habiliten la **seguridad psicológica**, entendida como la posibilidad de expresarse, equivocarse y participar sin temor a represalias o estigmatización. Este tipo de entornos favorece no solo la salud mental, sino también el aprendizaje organizacional y la innovación, reforzando el valor estratégico del bienestar dentro del EVP (Edmondson, 2018).

El **bienestar social** constituye otra dimensión clave del enfoque integral. Las organizaciones son espacios de interacción cotidiana, donde se construyen vínculos, identidades y sentidos de pertenencia. El bienestar social se relaciona con la calidad de las relaciones interpersonales, la inclusión, el respeto por la diversidad y la existencia de comunidades laborales basadas en la confianza. Torrington et al. (2020) destacan que los climas laborales caracterizados por el apoyo social reducen significativamente los niveles de rotación y conflicto, fortaleciendo la cohesión y el compromiso colectivo.

En este punto, el bienestar integral se articula estrechamente con prácticas de **liderazgo responsable**, que reconozcan la dimensión relacional del trabajo y asuman el cuidado de las personas como parte del rol directivo. El liderazgo deja de ser únicamente una función de control o coordinación para convertirse en un **factor de cuidado organizacional**, capaz de influir positivamente en la experiencia laboral cotidiana.

**El bienestar profesional completa este enfoque, integrando aspectos vinculados al desarrollo, la empleabilidad y la proyección de carrera. A diferencia del salario emocional, que pone el acento en la motivación presente, el bienestar profesional introduce una mirada de futuro, orientada a la sostenibilidad de la trayectoria laboral. Ulrich et al. (2021) señalan que las organizaciones que invierten en el desarrollo de competencias y en la construcción de trayectorias claras fortalecen no solo el compromiso, sino también la resiliencia de su fuerza de trabajo frente a contextos cambiantes.**



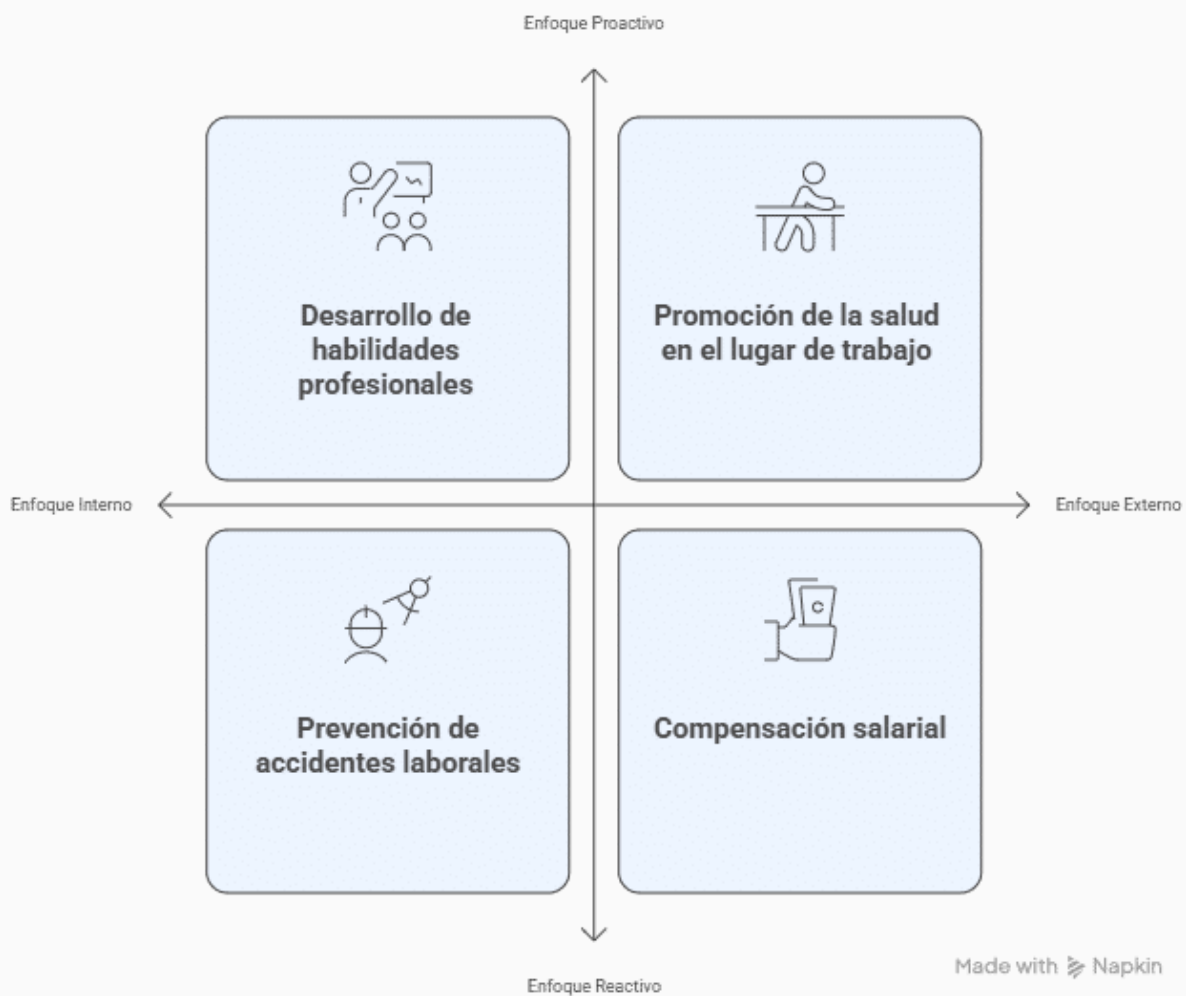
Desde el punto de vista del EVP, el bienestar integral no puede abordarse como un conjunto de iniciativas aisladas o beneficios periféricos. Su efectividad depende de su **integración coherente** con la cultura organizacional, los sistemas de gestión y las prácticas cotidianas. Cuando el cuidado de la persona se limita a programas formales desconectados de las exigencias reales del trabajo, se genera una brecha entre discurso y experiencia que debilita la credibilidad de la propuesta de valor.

Pfeffer (2018) advierte que muchas organizaciones promueven el bienestar como una responsabilidad individual, trasladando a las personas la carga de adaptarse a entornos exigentes sin modificar las condiciones estructurales que generan malestar. En contraposición, el enfoque de bienestar integral propone una **responsabilidad compartida**, donde la organización asume un rol activo en la creación de condiciones laborales saludables y sostenibles.

En este sentido, el bienestar integral representa una evolución ética y estratégica del EVP. Ética, porque reconoce a la persona como un fin en sí mismo y no solo como un medio productivo. Estratégica, porque los entornos que cuidan de manera genuina a sus integrantes logran mayores niveles de compromiso,

desempeño sostenido y legitimidad social. La transición de la compensación al cuidado de la persona implica, en definitiva, repensar el trabajo como un espacio que no solo produce valor económico, sino también **valor humano**.

## Figura 1. Dimensiones del bienestar integral en el EVP



## Articulación estratégica entre beneficios, salario emocional y bienestar

La **articulación estratégica** entre **beneficios transaccionales**, **salario emocional** y **bienestar integral** constituye uno de los desafíos centrales en el diseño contemporáneo de la **Propuesta de Valor al Empleado (EVP)**. Estas dimensiones no operan de manera aislada ni aditiva; su impacto real emerge de la **coherencia sistémica** con la que se integran en la experiencia laboral cotidiana. Comprender esta articulación implica superar una visión fragmentada de la gestión de personas y avanzar hacia un enfoque relacional, donde el valor ofrecido se construye de forma consistente en múltiples niveles.

Desde una perspectiva conceptual, puede afirmarse que los beneficios transaccionales configuran el **piso material** del EVP, el salario emocional actúa como **amplificador simbólico** del vínculo laboral y el bienestar integral opera como **marco de sostenibilidad humana** de la relación en el tiempo. Cuando estas capas se diseñan de manera desalineada, el EVP pierde fuerza, credibilidad y capacidad de diferenciación. En cambio,

cuando se integran estratégicamente, generan una propuesta de valor percibida como auténtica y significativa (Armstrong, 2021).

Uno de los primeros aspectos a considerar en esta articulación es la **jerarquía funcional** entre las dimensiones. Los beneficios transaccionales, por su carácter objetivo y contractual, son evaluados de manera inmediata y comparativa por las personas. Si esta base económica es percibida como insuficiente o injusta, las iniciativas de salario emocional o bienestar tienden a ser interpretadas como **compensaciones simbólicas** que buscan cubrir déficits estructurales. Pfeffer (2018) advierte que esta disonancia genera desconfianza y erosiona el compromiso, ya que las personas perciben una incongruencia entre el discurso de cuidado y la realidad material del trabajo.

En contraste, cuando los beneficios transaccionales garantizan condiciones económicas claras, competitivas y equitativas, el salario emocional adquiere un **sentido genuino**. En este escenario, el reconocimiento, la flexibilidad o las oportunidades de desarrollo no son vividas como concesiones, sino como expresiones coherentes de una relación laboral basada en el respeto y la reciprocidad. De este modo, el salario emocional refuerza la percepción de valor sin reemplazar la función estructural del salario monetario.

La articulación estratégica también exige comprender que estas dimensiones impactan en **distintos horizontes temporales**. Los beneficios transaccionales inciden principalmente en el corto plazo, asegurando estabilidad y previsibilidad. El salario emocional actúa en el mediano plazo, fortaleciendo la motivación, el compromiso y la identificación con la organización. El bienestar integral, en cambio, se proyecta en el largo plazo, al sostener la salud, la energía y la empleabilidad de las personas. Ulrich et al. (2021) señalan que las organizaciones que ignoran esta temporalidad tienden a sobreinvertir en acciones visibles de corto plazo, descuidando la sostenibilidad del vínculo laboral.

**Otro elemento central de esta articulación es la coherencia cultural. El EVP no se agota en políticas formales, sino que se materializa en prácticas cotidianas, estilos de liderazgo y decisiones organizacionales. Torrington et al. (2020) destacan que la percepción de valor emerge de la experiencia vivida, no del diseño declarativo. Por ello, un EVP que promueve el bienestar integral, pero sostiene culturas de sobrecarga, control excesivo o disponibilidad**

**permanente, produce una fractura entre lo que se enuncia y lo que se experimenta.**

Desde esta perspectiva, la articulación estratégica requiere alinear los sistemas de compensación, reconocimiento y cuidado con una **visión compartida del trabajo**. Esto implica revisar cómo se evalúa el desempeño, cómo se distribuyen las cargas, cómo se gestiona el tiempo y cómo se ejerce el liderazgo. El bienestar integral no puede coexistir con prácticas que naturalizan el desgaste; el salario emocional pierde sentido cuando no hay espacio real para el equilibrio; y los beneficios transaccionales dejan de ser legitimadores cuando se perciben como desvinculados del esfuerzo real.

En términos de diseño del EVP, esta articulación se traduce en una propuesta **integrada y flexible**, capaz de adaptarse a distintos perfiles, momentos vitales y expectativas. Si bien pueden identificarse componentes comunes, la clave reside en ofrecer marcos que permitan a las personas **apropiarse del valor** de manera significativa. En este punto, la segmentación del talento adquiere relevancia, ya que no todas las personas valoran de igual modo cada dimensión, ni en el mismo momento de su trayectoria.

Finalmente, la articulación estratégica entre beneficios, salario emocional y bienestar redefine el rol de la organización. Ya no se trata únicamente de **compensar el trabajo**, sino de **gestionar la experiencia laboral** de forma responsable y sostenible. Este enfoque reconoce que el valor no se crea solo a través de incentivos, sino mediante relaciones laborales basadas en la coherencia, el cuidado y el reconocimiento mutuo. En este sentido, un EVP articulado estratégicamente no solo mejora indicadores de atracción y retención, sino que contribuye a construir organizaciones más humanas, legítimas y resilientes frente a los desafíos contemporáneos del trabajo.

CONTINUAR

## Cierre

---

El análisis de los **beneficios transaccionales**, el **salario emocional** y el **bienestar integral** permite comprender la evolución de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) desde una lógica centrada en la compensación económica hacia un enfoque más amplio, relacional y sostenible. A lo largo del texto se ha puesto de manifiesto que los beneficios transaccionales continúan cumpliendo un rol estructural indispensable, al constituir la base material que legitima la relación laboral y garantiza condiciones mínimas de equidad, estabilidad y previsibilidad.

Sobre esta base, el salario emocional emerge como una ampliación del valor percibido del trabajo, incorporando dimensiones simbólicas y subjetivas que inciden directamente en la motivación, el compromiso y la identificación con la organización. El reconocimiento, la autonomía, el desarrollo y la flexibilidad se configuran así como elementos centrales para

humanizar la experiencia laboral, siempre que se articulen de manera coherente con condiciones materiales justas.

Finalmente, el enfoque de bienestar integral introduce un desplazamiento conceptual significativo al situar el cuidado de la persona en el centro del EVP. Al reconocer la interdependencia entre las dimensiones física, psicológica, social y profesional, este enfoque plantea la necesidad de asumir una responsabilidad organizacional activa en la creación de entornos de trabajo saludables y sostenibles. La articulación estratégica entre estas tres dimensiones se presenta, entonces, como una condición clave para construir propuestas de valor consistentes, creíbles y alineadas con los desafíos contemporáneos del trabajo, donde el valor económico y el valor humano no se oponen, sino que se refuerzan mutuamente.

**CONTINUAR**

## Referencias

---

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

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

Edmondson, A. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Milkovich, G. T., Newman, J. M. y Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Entornos de trabajo saludables y productivos: Marco para la acción*. OIT.

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. y Atkinson, C. (2020). *Human resource management* (11th ed.). Pearson.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. y Ulrich, M. (2021). *HR competencies for the future*. Society for Human Resource Management.

CONTINUAR