

# Relación Entre el Salario Emocional y la Motivación Laboral de los Colaboradores de Restaurantes Monserrate en Bogotá, Colombia durante el periodo 2023

## Relationship Between the Emotional Salary and the Work Motivation of the Collaborators of Monserrate Restaurants in Bogotá, Colombia during the period 2023

### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo identificar la relación que existe entre el salario emocional y la motivación en trabajadores de la empresa Restaurantes Monserrate de la ciudad de Bogotá, Colombia en el periodo 2023, para esto se realizó una investigación mixta descriptiva- explicativa en el cual se tuvo una muestra de 74 trabajadores, se aplicó en la fase cuantitativa el Cuestionario de Motivación en el Trabajo de Fernando Toro Álvarez, lo que permitió evaluar la motivación desde los factores intrínsecos y extrínsecos de cada uno, dentro de los resultados obtenidos se evidencia que la condición motivacional supervisión, obtuvo una calificación baja para los trabajadores en el rango de edades entre 18 y 28 años (40.5%). Así mismo entre los factores que obtienen una motivación baja para los trabajadores que cuentan con un nivel educativo de básica secundaria se destaca el Contenido del trabajo en un 4,1%. Los aspectos referentes al Grupo del trabajo tuvieron puntuaciones excepcionalmente bajas en igual cantidad para hombres y mujeres. Por último, para la variable promoción la calificación representativa fue de relativamente y excepcionalmente bajo para las personas con edades entre los 18 y los 28 años con un 41%. Adicionalmente se realizó una entrevista semiestructurada al Gerente General; donde se evidenció la diversidad de programas con los que cuenta la empresa los cuales están enfocados al reconocimiento interno, a su desarrollo personal, sin embargo, hace falta evaluar aquellos directamente relacionados al salario

emocional, lo anterior teniendo en cuenta la alta rotación de personal y lo difícil de medir el impacto.

Por otra parte, los directivos de la compañía indican que las herramientas usadas y el desempeño de sus trabajadores es el adecuado y están abiertos a nuevas propuestas que permitan abrir espacios de mejora y que repercutan en la motivación de sus empleados.

**Palabras Clave:** factores motivacionales internos y externos, motivación, plan carrera, programa de bienestar, reconocimiento, salario emocional.

### Abstract

The objective of this research is to identify the relationship that exists between emotional salary and motivation in workers of the Restaurantes Monserrate company in the city of Bogotá, Colombia in the period 2023, for this a mixed descriptive-explanatory research was carried out in which There was a sample of 74 workers, the Motivation at Work Questionnaire by Fernando Toro Álvarez was applied in the quantitative phase, which made it possible to evaluate motivation from the intrinsic and extrinsic factors of each one, within the results obtained it is evident that The motivational supervision condition obtained a low rating for workers in the age range between 18 and 28 years (40.5%). Likewise, among the factors that obtain low motivation for workers who have a basic secondary

educational level, the Content of the work stands out at 4.1%. The aspects related to the Work Group had exceptionally low scores in equal numbers for men and women. Finally, for the promotion variable the representative rating was relatively and exceptionally low for people aged between 18 and 28 years with 41%. Additionally, a semi-structured interview was conducted with the General Manager; where the diversity of programs that the company has was evident, which are focused on internal recognition, personal development, however, it is necessary to evaluate those directly related to emotional salary, the above taking into account the high staff turnover and how difficult it is to measure the impact.

On the other hand, the company's managers indicate that the tools used and the performance of their workers are adequate and they are open to new proposals that allow for room for improvement and that have an impact on the motivation of their employees.

**Keywords:** internal and external motivational factors, motivation, career plan, wellness program, recognition, emotional salary.

## I. INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva de Chiavenato, las personas constituyen una parte integral del capital dentro de la organización, los seres humanos son un conjunto diverso y no existe manera de comprender su complejidad como miembros de una organización y menos de una sociedad; si bien es cierto que la gestión del capital humano se enfocaba de manera trascendental en la optimización de los recursos, priorizando la producción, en la actualidad las tendencias de gestión humana se inclinan por ver a las personas de manera holística, evidenciando la importancia de los factores internos como el aprendizaje, la motivación, actitudes, emociones y valores, pero también de factores externos relacionados directamente con las compañías como sistemas de recompensas y castigos, factores sociales, políticas y sinergia entre la sociedad empresarial, la conciencia de la existencia y la importancia del engranaje entre estos factores, permiten optimizar el desempeño del personal en las organizaciones y trabajar bajo preceptos que incluyan los factores internos como prioridad para obtener un equilibrio con los externos, asegurando la eficiencia en los procesos productivos en las organizaciones, haciéndolas más competitivas.[1]

La Organización Panamericana de la Salud asegura que tras la pandemia los efectos en la salud mental de las personas fueron devastadores, por lo cual los colaboradores entendieron la importancia de factores

internos al momento de ser contratados en una empresa, es por esto, que actualmente los candidatos no solamente evalúan las retribuciones monetarias a la hora de aceptar un puesto, sino que además esperan la oportunidad de obtener crecimiento profesional, mejorar su calidad de vida y adicionalmente que sean tenidas en cuenta sus necesidades emocionales, abarcando así indicadores importantes de los factores internos, determinantes para optimizar algunos procesos y construir empresas más competitivas.[2]

El salario emocional se define como “La capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero”, a su vez, también puede definirse como “Cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral” lo cual sube los niveles de motivación en los colaboradores, con el fin de generar beneficios para la empresa y el empleado.[3]

Basados en estas definiciones podemos inferir que el salario emocional es un factor que logra personas motivadas, transformando procesos y haciendo empresas más competitivas, dejando entrever que existe una relación entre el salario emocional y la motivación. La diversidad de cada individuo y lo que significa bienestar para cada persona, sugiere un importante reto para las compañías, sobre todo después de la pandemia vivida en 2020, ya que el tiempo en familia, el aire libre, horarios flexibles y la sinergia en los ambientes laborales, pueden determinar, en algunos casos, la retención de un buen elemento en temas productivos y además marcar una diferencia importante en el mercado.

Los trabajadores más satisfechos son los más motivados, en consecuencia, los más productivos. Dicha satisfacción se logra no sólo a través de una buena remuneración económica, sino también por medio de un equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar.[4] Por ende, el modelo de servicios y beneficios establece una vinculación entre las condiciones adecuadas del trabajo y la retribución que se da al trabajador, así las cosas, el resultado final se destaca evidenciando mejoras en procesos y personas motivadas.

De acuerdo con la revisión de autores, se podría deducir que, contemplar los factores del salario emocional ayudaría a las compañías a mejorar el compromiso del personal, apuntando a la efectividad de los procesos productivos determinando así el estatus de estos en cada sector, sin embargo, algunas empresas no se inclinan por este tipo de gestión ya que en ocasiones contablemente puede considerarse un gasto, que no asegura su

“retribución” o certeza de mejora en las áreas en las que se aplique.

Este artículo busca identificar los factores internos y externos que impactan en la motivación laboral de los trabajadores, además, se pretende profundizar en la comprensión de cómo el salario emocional influye en la motivación de los empleados.

## II. DESARROLLO

La motivación como parte fundamental de la permanencia de un negocio, gracias a los efectos que tiene sobre los buenos resultados de los trabajadores, ha propiciado buscar la relación que tiene el salario emocional en este aspecto y así poder aportar de manera significativa a Restaurantes Monserrate para tomar las acciones pertinentes que aumenten la motivación de sus empleados y de esta forma incidir de manera positiva en aspectos como la rotación de personal, que es una pérdida de dinero, en ocasiones evitable, y de otra parte, dar la oportunidad a los colaboradores de identificar los factores que para ellos son importantes y justifican de alguna manera su forma de trabajar e identificar su sentir con respecto al trabajo, a su función y la importancia de su labor en la compañía.

La administración del personal debe estar en constante evolución, respecto a la actualización en tendencias que permitan crear programas que potencien el desarrollo de las personas y hacerlas crecer, además que trabajen en sinergia acorde a los valores corporativos.

Dentro de una sociedad cambiante, las empresas y los candidatos se están volviendo cada vez más exigentes, unos al elegir colaboradores con un nivel profesional altísimo y los otros al elegir empresas que les permitan crecer y desarrollarse profesional y personalmente, es por esto que el concepto motivacional se convierte en un factor importante ya que permitirá la retención de buenos colaboradores y que estos a su vez puedan cumplir sus objetivos y cubrir sus necesidades a nivel profesional sin dejar de lado su vida personal; obtener un equilibrio entre esas dos partes tan fundamentales en la vida del ser humano propicia su bienestar y el logro de sus metas.

Por mucho tiempo se llegó a pensar que los trabajadores dejaban sus cargos siempre por mejores salarios en otras empresas; y una percepción cercana a esta es la que nos da uno de los directivos de Restaurantes Monserrate, el señor Andrés Herrera, al determinar que por más que la empresa dedique recursos importantes para dar a sus

colaboradores un salario emocional digno de admiración, algunos de ellos tendrán la mentalidad de que la única manera de estar conformes será la remuneración salarial; conocer el valor que los colaboradores le dan a las compensaciones no monetarias es importante para las empresas pues impactan directamente en sus procesos de atracción y retención del talento humano.

Determinar la suficiencia e impacto que tiene el salario emocional actualmente en Restaurantes Monserrate, es trascendental para focalizar sus recursos en planes de beneficios o bienestar debidamente estructurados que obtengan el resultado esperado, y a su vez hacer de su empresa un lugar donde las personas deseen trabajar, teniendo en cuenta que el concepto de bienestar no es igual para todos y que la motivación debe ser medida.

### A. *Antecedentes Investigativos*

A continuación, se relacionan los hallazgos más importantes que se tienen sobre salario emocional y su relación con la motivación en el trabajo, lo reportado por la literatura se relaciona con artículos de publicaciones arbitradas, los cuales fueron sujetas a una revisión cuidadosa y selectiva:

Según Chiavenato el trabajo en si es una relación basada en la reciprocidad, donde la empresa y el trabajador evalúan lo que ambas partes están ofreciendo y si es lo que quieren, lo que buscan para encaminar cada uno el alcance de sus objetivos.[4]

Bedodo, Giglio, expone que la compensación está compuesta por tres elementos: la remuneración base, haciendo énfasis en el salario; los incentivos, como una relación entre los resultados del empleado y lo que se le da al empleado; y los beneficios, como aquellas compensaciones no monetarias que motivan a las personas.[5]

Consecuentemente Andrade de Noguera expuso que en el siglo XX el mayor incentivo para asegurar que los empleados dieran lo mejor de sí era el salario, netamente los incentivos monetarios, por lo cual podríamos inferir que el salario emocional al principio se reducía al pago recibido, entre mejor el pago, mejor el rendimiento, productividad y satisfacción emocional.[6]

Por otra parte, Marsall nos lleva al sentir de las empresas en el siglo XXI donde se comienza a pensar que el dinero no es suficiente para recompensar a las personas por sus trabajos, que es necesario pensar en algo adicional, emocional, que compense los esfuerzos y

motive a trabajar con mejor energía y más compromiso, es ahí donde en el 2003 Huete se atreve a dar, el que se considera el primer concepto de salario emocional desde el punto de vista administrativo, invitando a los empresarios a pensar que motivar es mucho que más que dinero.[7][8]

Así las cosas, llegamos al concepto de salario emocional, desde donde Espinoza, A. & Toscano, J. lo define como una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. Cuando se completa la etapa de formación profesional y se entra al mundo laboral, normalmente es a cambio de una recompensa económica; sin embargo, el reciente ciclo recesivo ha alertado a las empresas, haciéndolas más conservadoras en la elaboración de presupuestos y la contratación, lo que ha generado salarios bajos con poca probabilidad de aumento, lo que da lugar a una sensación de insatisfacción y altas tasas de rotación de personal. Por otra parte, los cambios vertiginosos que trajo consigo la pandemia ha propiciado que los trabajadores de hoy aprecien otras variables además de los salarios financieros, como horarios de trabajo flexibles, capacitación, beneficios sociales y buen clima organizacional; en pocas palabras, es felicidad en el lugar de trabajo. A raíz de lo anterior, surgió la estrategia llamada "compensación emocional", para proporcionar incentivos tangibles o intangibles que no impongan enormes costos a las empresas cuando se brindan, pero que representen un beneficio mutuo.[9]

Por otro lado, existen diferentes teorías que tratan de analizar y definir el constructo de motivación laboral, el autor y psicólogo educacional John W. Santrock, expone que hay tres perspectivas fundamentales sobre la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva.

Desde la perspectiva conductual, señala que las recompensas externas y los castigos son centrales en la determinación de la motivación de las personas, en cuanto a la perspectiva humanista, de acuerdo con Pereira una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la de la Jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham H. Maslow, quien concibió las necesidades humanas ordenadas según una jerarquía donde unas son prioritarias y solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior. Una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores. Por último, la perspectiva cognitiva enfatiza, que lo que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir es importante para determinar lo que efectivamente sucede. De esta forma, las ideas, creencias y opiniones que tenga la persona sobre sí y sobre sus habilidades determinan el tipo y la

duración del esfuerzo que realiza y, por tanto, el resultado de sus acciones. [10][11]

Un planteamiento importante fue la Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland basada en tres necesidades: logro, poder y afiliación; En la que establece que una necesidad insatisfecha origina una tensión que promueve unos impulsos en el interior del individuo. Según ésta teoría las necesidades son aprendidas a lo largo de la vida y pueden variar en intensidad de una persona a otra, comprenderlas y satisfacerlas en el entorno laboral puede ser fundamental para impulsar la motivación de los empleados, mejorar su desempeño y fomentar un clima laboral positivo y productivo. [12]

### *B. Metodología e Instrumentos.*

La investigación tiene un diseño mixto transversal de enfoque descriptivo explicativo; con una primera fase cuantitativa, en la que se aplicó una encuesta para identificar cual era la percepción que tienen los trabajadores con respecto a los factores motivacionales, incluyendo aquellos relacionados con el salario emocional que reciben, adicionalmente se desarrolló una fase cualitativa con la cual se pretendía identificar la percepción que tiene la empresa Restaurantes Monserrate con respecto a las estrategias y programas de salario emocional que fomentan la motivación en los trabajadores de la organización, esto con el fin de realizar un contraste e identificar las posibles brechas que existen entre la percepción de los trabajadores y de la organización, así tener una base que permita implementar mejores o diferentes programas de bienestar

Se usó el Cuestionario de la Motivación para el Trabajo de Fernando Toro Álvarez con este se medían tres categorías, (condiciones motivaciones internas, medios preferidos para obtener la retribución en el trabajo, y condiciones motivacionales externas) estas categorías están compuestas por cinco factores cada una, que permite evaluar diferentes condiciones motivacionales referentes al ámbito laboral (vea la tabla 1). El modelo jerárquico de Maslow plantea que las personas primero buscan satisfacer las necesidades fundamentales a través de retribución económica, estabilidad y seguridad, las cuales una vez suplidas dan más relevancia a las relaciones interpersonales y las oportunidades de crecimiento, con base a lo anterior se establecieron las variables autorrealización, reconocimiento y la promoción para identificar la percepción de salario emocional que tienen los trabajadores. [13]

Categorías motivacionales	Factores
Condiciones Motivacionales Internas	Logro
	Poder
	Afiliación
	Autorrealización
	Reconocimiento
Medios Preferidos para Obtener la Retribución en el Trabajo	Dedicación a la tarea
	Aceptación de la autoridad
	Aceptación de normas y valores, requisición
	Expectación
Condiciones Motivacionales Externas	Supervisión
	Grupo de trabajo
	Contenido del trabajo
	Salario
	Promoción

**Tabla 1.** Categorías motivacionales y sus factores

Se aplicó el cuestionario a los trabajadores de Restaurantes Monserrate de forma colectiva, con una duración de 20 a 35 minutos, donde los evaluados respondieron atribuyendo un valor de 1 a 5 para indicar el enunciado de mayor o menor importancia según su percepción.

Posterior a eso, se aplicó una entrevista semiestructurada a la Alta Gerencia, lo que permitió obtener información detallada y profunda sobre las experiencias, percepciones y opiniones frente a los programas de salario emocional que brindan a los empleados. A continuación, se muestran las categorías y dimensiones abordadas en la entrevista (vea tabla 2).

CATEGORIA	DIMENSIONES
Oportunidades de Desarrollo de Carrera	Plan Carrera y Sucesión de Cargos
Cultura Organizacional	Reconocimiento
	Clima Organizacional
	valores
Crecimiento Personal	Confianza en la Organización
	Oportunidades de Crecimiento
Calidad de vida laboral	Relaciones Interpersonales
	Equilibrio Vida Laboral -Personal

**Tabla 2.** Categorías y sus dimensiones abordadas en entrevista

### C. Resultados.

Inicialmente se hizo una caracterización sociodemográfica de la población objeto de estudio, con el objetivo de tener el mapeo general sin llegar a correlacionar ni identificar causalidades por las características sociodemográficas. Para esta investigación se evaluaron un total de 74 colaboradores con cargos aleatorios, donde 57% son de género femenino y 43% masculinos, de las cuales el 42% son casados y el 42% son solteros, con un promedio de edad de 36 años, con un mínimo de 20 años y un máximo de

57 años, el 41% es decir 30 personas son bachilleres, 22% (16 personas) han realizado un técnico, el 20% correspondiente a 15 personas son profesionales y tan solo 2 personas, un 3% cuentan con un posgrado, más del 50% de las personas encuestadas tienen entre 0 y 10 años de experiencia y tan solo 1 persona cuenta con más de 30 años de experiencia, así las cosas el 31% de las personas que participaron de la encuesta tienen entre 11 y 20 años de experiencia, y el 16% entre 21 y 30 años.

A continuación, se describen los resultados cuantitativos que pretendían medir la motivación en el trabajo:

Abordando primero algunos de los factores pertenecientes a la categoría de motivación interna se pudo establecer que el logro, el poder y la afiliación tuvieron su calificación más representativa en el ítem relativamente bajo con 41%, excepcionalmente bajo con 51% y normal con 41% respectivamente, para aquellas personas con edades entre 18 y 28 años, cuentan con un nivel académico de bachiller y tienen entre 0 y 10 años de experiencia laboral.

La categoría de medios preferidos para obtener la retribución en el trabajo nos muestra en sus factores motivacionales dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, requisición, expectación y aceptación de normas y valores, obtuvieron un 22% en el nivel excepcionalmente bajo, este evidenciado por personas jóvenes (18 y 28 años), con formación académica secundaria (bachiller).

Adicionalmente, la categoría condiciones motivacionales externas, en sus factores supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo y salario, mostraron resultados excepcionalmente bajos en las mujeres trabajadoras con un 57%, pero también en aquellos colaboradores con edades entre 18 y 28 años con un 40.5% y para aquellos con un nivel educativo de bachiller con 41%.

Por otra parte, se muestran los resultados de los factores que sin importar la categoría están relacionados directamente con la percepción que tienen los trabajadores del salario emocional que reciben:

Los factores pertenecientes a la categoría de condiciones de motivación interna, relacionados con la percepción de salario emocional: la autorrealización y el reconocimiento, obtuvieron una calificación representativa en los ítems excepcional y relativamente bajo en el 57% de las mujeres quienes tienen una opinión desfavorable frente a estos dos factores, del

mismo modo que en el 41% de los trabajadores hombres con edades entre 18 y 28 años.

En cuanto al factor promoción, de la categoría de condiciones de motivación externa, el cual está relacionado también con la percepción del salario emocional, se evidenció que el 41% de los trabajadores entre 18 y 28 años consideran relativamente bajo el incentivo que reciben de este factor.

Después de este análisis, se puede deducir que los trabajadores encuestados entre los 18 y 28 años con niveles educativos de bachilleres no otorgan un gran valor a las variables asociadas a la motivación en el trabajo, dando como resultado opiniones en relativamente bajo y excepcionalmente bajo, no obstante, este mismo rango de personas tiene una percepción del salario emocional negativo también, podemos inferir que las oportunidades de desarrollo dentro de la compañía no son las que ellos esperan, o no son socializadas de tal manera que motiven al trabajador a esforzarse por obtenerlas, adicionalmente el posible sentimiento de no encajar en la cultura organizacional que tiene la empresa, reduciendo la oportunidad fuerte de crecimiento personal por lo cual su calidad de vida en el entorno laboral se está viendo afectada.

Como resultado de la segunda fase, cualitativa, se realizó una entrevista que constó de 10 preguntas las cuáles se redactaron con el ánimo de profundizar sobre los factores más sobresalientes de la fase cuantitativa; de las respuestas dadas por el Gerente General de Restaurantes Monserrate, se identificó que hay una percepción positiva frente a los programas de bienestar que la empresa ofrece, pero reconoce también que el impacto no se refleja en la motivación de los trabajadores, el entrevistado expone que es difícil satisfacer a las personas pese a los esfuerzos en cuanto al salario emocional indicando además que hay factores filosóficos y psicológicos en las personas que pueden interferir en el desarrollo de la motivación laboral.

Con base en las respuestas obtenidas se puede entonces plantear que en Restaurantes Monserrate el salario emocional no tiene un impacto positivo en los empleados jóvenes, así mismo se identifican diferentes estrategias para generar motivación en el ámbito laboral, no obstante, de acuerdo con lo expresado por el gerente estos programas son planeados a largo plazo y es necesario evaluarlos en el tiempo para poder analizar de forma más profunda su impacto respecto a la motivación en el trabajo. Restaurante Monserrate cuenta con una alta

rotación de personal, esto hace que los trabajadores no se conecten de manera efectiva con el salario emocional que allí implementan, la entrevista cualitativa da cuenta que los programas que se realizan están enfocados al reconocimiento interno de la persona y a su desarrollo personal, también es evidente que hace falta más evaluación de los programas que se realizan en cuanto al salario emocional, adicionalmente la Alta Gerencia ha identificado que a sus trabajadores les interesa más el salario económico que otros como por el ejemplo el reconocimiento y beneficios extralegales ofrecidos. Se observa que la empresa cuenta con incentivos para el cumplimiento de los objetivos corporativos, pero hay ausencia de motivación, así mismo los empleados no aprovechan los espacios ni los programas que se implementan a pesar de ser socializados.

#### Conclusiones.

Una de las ventajas de la investigación fue contar con información de primera mano, ya que una de las integrantes del equipo investigador trabajaba en la empresa Restaurantes Monserrate lo cual facilitó la obtención de información importante y conocimiento de la historia en contexto y de manera dinámica de la organización, hubo una buena interacción y participación de los colaboradores a pesar de que el cuestionario se aplicó de forma virtual, fue valioso conocer y comprender los diferentes factores motivacionales internos y externos que tienen impacto directo en la motivación en el trabajo de estas personas y su percepción acerca del salario emocional que reciben..

La diferencia entre la percepción de los trabajadores y la gerencia puede generar dificultades en la consecución de logros organizacionales, abriendo la posibilidad de evaluar la necesidad de revisar a profundidad tanto la motivación de los colaboradores como los programas de bienestar enfocados al salario emocional y su impacto.

Es importante resaltar el compromiso que tiene el área de gestión del talento humano de la empresa Restaurantes Monserrate en la elaboración e implementación de programas de bienestar enfocados a potenciar la motivación laboral de sus empleados, así mismo tienen una actitud de cooperación y un gran deseo por mejorar sus estrategias.

#### Recomendaciones

La realización de mediciones de los programas de

bienestar por parte de la empresa, sobre todo aquellos que tienen que ver con el salario emocional, propenderá para que los programas que se planteen en el futuro respondan a las necesidades de los trabajadores, por otra parte aplicar nuevamente el instrumento de motivación en el trabajo, estudiando la posibilidad de ver si esos cambios incidieron de manera positiva en la motivación de los trabajadores y si es posible ampliar el rango de aplicación a toda el persona, lo que permitirá una mejor visión de las mejoras.

Por otra parte, se sugiere profundizar en las necesidades que tiene la población trabajadora o enfocado a la modificación o mejora de sus programas de bienestar, así contar con más instrumentos que sirvan de insumo para identificar el nivel de motivación laboral, abordando temas como la percepción del clima laboral. Para futuros estudios es importante contar con la participación del personal del área administrativa sobre todo los actores involucrados en los procesos de gestión humana, pues son quienes tienen un acercamiento más importante con los candidatos y trabajadores.

Por último, teniendo en cuenta la diferencia en la percepción de los trabajadores frente a la de la Alta Gerencia, sería apropiado aplicar un tercer instrumento que permita engranar de forma clara y articulada la información recopilada buscando otras posibilidades de mejora.

#### **D. Referencias**

[1] Chiavenato, 1999, Administración De Recursos Humanos Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)

[2] Organización Panamericana de la Salud (2021). La OPS destaca la crisis de salud mental poco reconocida a causa de la COVID-19 en las Américas. Recuperado de: <https://www.paho.org/es/noticias/24-11-2021-ops-destaca-crisis-salud-mental-poco-reconocida-causa-covid-19-americas>

[3] Salvador-Moreno, J.E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., y Noroña-Salcedo, D.R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. Retos Rendimiento Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), pp. 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>

[4] Chiavenato, 2000, Administración De Recursos Humanos Novena Edición, Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de: [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

[5] Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica

[6] De Noguera, S. M. A. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad: La Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (9), 11-31.

[7] Marshall, A. (2016). La relación salarios-productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y sociedad*, 26, 5-22.

[8] Rubio, S. Aranda, C. González, R. Gómez, R. (2020). El concepto del salario emocional. *Revista Científica retos de la ciencia*. Vol.4, N°8. Recuperado de: [https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24802w/EL\\_CONCEPTO\\_DE\\_SALARIO\\_EMOCIONAL.pdf](https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24802w/EL_CONCEPTO_DE_SALARIO_EMOCIONAL.pdf)

[9] 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

[10] Santrock J. (2002) *Psicología de la educación*. McGRAW-HILL, México

[11] Pereira, M. L. N. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 153-170

[12] Toro, L. E. P. (1998). David C. McClelland (1917-1998). *Revista Latinoamericana de psicología*, 30(3), 529-532

[13] Toro Álvarez, F. (1990). Motivación para el trabajo; según Fernando Toro. Obtenido de <https://1library.co/article/motivaci%C3%B3nparaeltrabajoseg%C3%BAFernandotoro%C3%A1lvarez.z1d21k3z>

[14] Rodríguez-Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220

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

[16] Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.

[17] Yépez, S. E., & Paredes, H. L. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de Quito. *Aglala*, 11(2), 39-51.

[18] Echeverri, y. M., Mesa, J. C., & Betancur, J. (2020). Salario emocional y patrones de aprendizaje organizacional. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798(1), 1-15.

[19] Zárate, M. J. B., Rojas, J. G., Tenjo, D. F., & Bustamante, D. N. (2019). *La importancia de la salud mental en el mundo laboral. Punto de vista*, 10(2 (16)).

[20] Guzmán Lovera, R. D. P. (2018). El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador.

[21] Arango, L. F. Q., & Arias, J. D. B. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 6(1), 3-6.

[22] Guzmán, D. M. C., Tenorio, N. B., & Pazmiño, K. V. B. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 118-131.

[23] Pullutaxi Achachi, S. J. (2022). Plan de compensaciones como herramienta de mejora en la productividad caso: Creaciones Dfontex's.. Ecuador: Ambato. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3536/1/77830.pdf>

[24] Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.

[25] Rodríguez Espinoza, L. A. (2021). Salario emocional y rendimiento laboral de los trabajadores de una empresa de transportes de mercancías peligrosas en tiempos de pandemia.

[26] Salazar Marmolejo, L., & Ospina Nieto, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de investigación en Ciencias Estratégicas*.

[27] Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.