



ISSN: 1390-5775
ISSN-e: 2661-6696

Salario emocional en establecimientos hoteleros y gastronómicos: caso de estudio aplicado en Bucaramanga, Santander

Emotional salary in hotel and gastronomic establishments: case study applied in Bucaramanga, Santander¹

Sebastián García-Méndez
<https://orcid.org/0000-0002-6077-0248>
sgarcia15@udi.edu.co²

Unidades Tecnológicas de Santander, Colombia

Yolibet Cecilia Fontalvo-Ballestas
<https://orcid.org/0000-0003-3090-7327>
yfontalvo1@udi.edu.co³

Laura Cristina Marín-Guarín
<https://orcid.org/0000-0001-8391-8789>
lauracristinamaring@hotmail.com⁴

Universidad de Investigación y Desarrollo, Colombia

Daniel Corzo Arévalo
<http://orcid.org/0000-0001-6017-8028>
danielcorzoarevalo@gmail.com⁵

Universidad Industrial de Santander, Colombia

¹ Manuscrito recibido el 24 de enero del 2023, y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 28 de abril del 2023. Kalpana-Revista de Investigación. no. 24. Publicación Semestral (julio-2023) ISSN-e: 2661-6696 ISSN: 1390-5775.

² Dr. (C) Ciencias de la Educación. Docente Investigador del Programa de Ingeniería Industrial de las Unidades Tecnológicas de Santander, Colombia.

³ Magíster en Administración. Grupo de Investigación SINERGIA. Universidad de Investigación y Desarrollo, Colombia.

⁴ Magíster en Administración. Grupo de Investigación SINERGIA. Universidad de Investigación y Desarrollo, Colombia.

⁵ Doctorando en Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Industrial de Santander, Colombia.

Resumen

Los hoteles y restaurantes de Bucaramanga, ciudad localizada en el departamento de Santander en Colombia se encuentran inmersos en un entorno altamente competitivo y el tener colaboradores altamente motivados puede ser considerado como una fuente de ventaja de competitiva, la cual potencialmente podrá permitir atraer nuevos clientes y mejorar los periodos de recompra. En este sentido, el objetivo principal del estudio es describir el salario emocional de los empleados de este sector, por medio de la aplicación a 180 colaboradores de la Encuesta de calidad de vida en el trabajo, considerando elementos tales como el bienestar y calidad de vida, y servicio de apoyo a la familia, contemplando características descriptivas, transversales, no experimentales y cuantitativas. Los resultados indican que la confianza es uno de los aspectos más puntuados, razón por la cual se infieren tópicos de autonomía en la gestión del talento humano, no obstante, se evidencia la necesidad de mejorar en elementos vinculables a los servicios sociales, dado que se perciben como los más bajos. Finalmente, a nivel conclusión se puede afirmar que el salario emocional es una variable clave en la gestión del talento humano en el siglo XXI, reconociendo la importancia de la retención del personal en la consecución de objetivos empresariales.

Palabras clave: competitividad, hotels, restaurantes, salario emocional, talento humano.

Abstract

Hotels and restaurants in Bucaramanga, a city located in the department of Santander in Colombia, are immersed in a highly competitive environment, and having highly motivated employees can be considered a source of competitive advantage, which can potentially allow them to attract new customers and improve repurchase periods. In this sense, the main objective of the study is to describe the emotional salary of employees in this sector, through the application to 180 collaborators of the Quality of Life at Work Survey, considering elements such as well-being and quality of life, and family support service, contemplating descriptive, transversal, non-experimental and quantitative characteristics. The results indicate that trust is one of the aspects with the highest scores, which is the reason for inferring topics of autonomy in the management of human talent; however, it is evident that there is a need to improve in elements related to social services, since they are perceived as the lowest. Finally, in conclusion, it can be affirmed that emotional salary is a key variable in the management of human talent in the 21st century, recognizing the importance of personnel retention in the achievement of business objectives.

Key words: competitiveness; hotels; restaurants; salary, human talent.

Introducción

El departamento de Santander localizado en Colombia tiene el turismo como estrategia de competitividad en las diferentes ciudades, tales como Bucaramanga, debido a su riqueza medio ambiental, climatología, topográfica, a su herencia cultural y su gastronomía, lo que permite generar un sistema económico donde la ciudadanía se beneficia de la llegada de turistas a la región (Corzo & García-Méndez, 2020). Por ello, autores como Varela & Olarte (2018) encontraron en su

análisis de competitividad del sector turístico del Área Metropolitana de Bucaramanga que el grado porcentual relativo de competitividad equivale a un 74.27% gracias al soporte turístico, sustentabilidad sociocultural, ambiental, económica y la gestión turística.

En esta línea, la base de datos del portal *web* Compite 360, en la actividad económica de alojamiento en hoteles en Bucaramanga se encuentran registradas 221 empresas y en la actividad económica de servicios de comidas y bebidas un total de 3468 empresas, las cuales se ven beneficiadas por el sector turismo, no obstante, un factor importante para incrementar o mantener la demanda en estos sectores es la imagen que se llevan los clientes de la atención, factor directamente relacionado con el talento humano, por ello, los directivos o gerentes deben mantener a sus colaboradores satisfechos, considerando su vínculo directo con los clientes (Bejarano et al., 2018).

Así mismo, esta industria se encuentra sumergida en un entorno altamente competitivo, donde los colaboradores capacitados y satisfechos se transforman en una ventaja competitiva importante, motivo por el que los altos directivos deben plantear estrategias día a día para generar una mejora en la satisfacción de los colaboradores, ya que no sólo generan beneficios con los clientes, también permite mejorar los procesos, la productividad y el clima organizacional (Palma et al., 2018). Por su parte, la hotelería es un sector que ha presentado un constante crecimiento a nivel mundo como consecuencia de la internacionalización del turismo, de la elevada demanda de servicios de transporte y hospedaje, de la eficiencia de los medios de transporte y de las telecomunicaciones y en gran medida debido a los avances tecnológicos (D'Meza et al., 2016). En el ámbito mundial, los inversionistas se ven atraídos por la tasa interna de retorno sobre la inversión en la industria turística, pero sobre todo por la tendencia positiva sostenida que ha presentado el sector económico hotelero en lo que se refiere a nivel de ocupación, número de hoteles y de habitaciones a nivel global, debido a que son indicadores que no han dejado de aumentar en los últimos años (Lalanguí et al., 2017).

Además, en el sistema laboral colombiano, donde el aumento del salario en un colaborador es directamente proporcional al aumento de impuestos o pagos parafiscales, el mejoramiento del salario no constituye una estrategia óptima para la satisfacción en el trabajo, por lo tanto las organizaciones deberán utilizar mecanismos más eficientes para el mejoramiento de la satisfacción de sus trabajadores, como con el proyecto de Ley 172 de 2015, el cual pretende establecer nuevamente la remuneración por trabajo nocturno suplementario y en aras de recompensar al trabajador por ejercer funciones en horarios de descanso, motivo por el cual se desarrolla esta investigación, que permitirá describir el salario emocional en organizaciones del sector turismo, específicamente en hoteles y restaurantes.

El salario emocional como concepto base se refiere a todos los beneficios emocionales y psicológicos, para mejorar la estimulación y el compromiso de los trabajadores, es decir, son los

bienes no monetarios que una empresa ofrece a sus colaboradores, además de su remuneración salarial (Ruiz de Maya & Grande, 2013). Otra definición, la encontramos en Rubio & Varón (2018) quienes lo definen al salario emocional como prácticas que conciben personas felices en el ambiente laboral, lo cual permite fijar el clima organizacional e incluso afectar la productividad y de esa manera el flujo de ganancias de la organización, de manera positiva o negativa. En otras palabras, el salario emocional se fundamenta en los beneficios e indemnizaciones no económicas que reciben los colaboradores en toda empresa, factores que permiten el aumento de la satisfacción de los empleados influyendo en su duración en la organización (Terán, 2017; Mendoza-Flórez et al., 2021).

Este salario emocional está considerado a nivel mundial como un componente primordial del ambiente organizacional de cualquier empresa, pero que debe mantenerse en equilibrio con el salario tradicional, ya que ambos están íntimamente relacionados, es decir no solo basta con ofrecerle beneficios económicos al colaborador en una organización, debe complementarse necesariamente con premios, felicitaciones y permisos (Terán, 2017), por lo tanto, este puede ser un “factor motivador” de los empleados y un eje que se determina en el mejoramiento del clima organizacional, pues este permite fortificar el sentido de pertenencia del empleado hacia la institución y no requiere de inversiones monetarias por parte de las directivas (Medina et al., 2004; Mendoza-Vega et al., 2020), ya que, si las empresas piensan en el trabajador como un pilar para el crecimiento de la empresa se debe mantener ese núcleo motivado y con las fuerzas necesarias para sacar la cara por la empresa y necesitan ofrecerles tiempo de calidad, vivienda, diversión, salud, buen trato, entre otras, pues todo ser humano necesita ser motivado por naturaleza para tener un excelente desempeño laboral (Garza et al., 2008).

En síntesis, desarrollando esta investigación las empresas e industrias del sector turismo en Santander, podrán identificar estrategias que mejoren la administración del talento humano, ya que el salario emocional se convierte en un instrumento de gestión, al analizar y potencializar variables interiores en el personal, para que la empresa pueda fructificar lo mejor del talento y además disminuir el índice de rotación de personal para convertir a la organización en un ente sólido (Burgos et al., 2017), pues tal como se describe en la investigación “Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro” una política retributiva basada en el salario emocional tiene un amplio abanico de posibilidades que lejos de ser excluyentes, pueden juntarse para ofrecer una mayor flexibilidad, es decir una retribución variable que se trata de vincular una parte de la retribución a la consecución de unos objetivos empresariales previamente definidos.

Metodología

El diseño de esta investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, teniendo en cuenta lo expuesto por (González & Ruiz, 2011) quienes resaltan la importancia de la alta relación con el

positivismo, la medición y la objetividad, así mismo, este estudio fue de corte transversal, debido al análisis de los elementos del salario emocional en un momento dado (Veiga de Cabo & Zimmermann, 2008). Por otro lado, se destaca que fue realizado en 30 hoteles y 30 restaurantes de la ciudad de Bucaramanga, a 90 empleados por cada sector, para un total de 180 encuestas aplicadas, siguiendo lo planteado por (Sampieri, 2018), quien exige mínimo 30 encuestas para poder realizar un estudio válido.

El recurso empleado para el desarrollo de este estudio fue la Encuesta de calidad de vida en el trabajo del año 2018 realizada por el Ministerio de Trabajo y Economía Social de España, el cual divide al salario emocional en dos subvariables, la primera bienestar y calidad de vida, y la segunda servicio de apoyo a la familia. El trabajo de campo para realizar el presente proyecto se desarrolló en las instalaciones propias de cada hotel y restaurante en los horarios asignados, siguiendo los protocolos de bioseguridad requeridos por emergencia sanitaria del Covid-19. Por ello, los sujetos de análisis diligenciaron las encuestas de forma presencial y vía correo electrónico. La tabulación de estos datos se realizó en Microsoft Excel.

Desarrollo de la investigación

En la muestra general del salario emocional en los hoteles y restaurantes de la ciudad de Bucaramanga, sobresale por encima de diferentes aspectos la confianza, confianza con compañeros del mismo nivel, con sus superiores y subordinados. La confianza siendo el pico más alto del análisis trae a colación a Viñán et al., (2018) puesto que el autor postula qué aspectos intangibles como el descrito son instrumentos aplicables en las labores inherentes a la retención del talento humano. Por otro lado, el factor menos puntuado en el análisis son los servicios sociales con los trabajadores y esto referente a ayudas para familiares del trabajador, aspecto que influye en la productividad directamente y la calidad del trabajador en la empresa; aspecto a mejorar, ya que si la empresa mejora la vida extralaboral de los empleados se crea un mayor ambiente de confianza disminuyendo gradualmente la posibilidad de rotación y renuncias (Moreno, 2012) (Ver Figura 1).

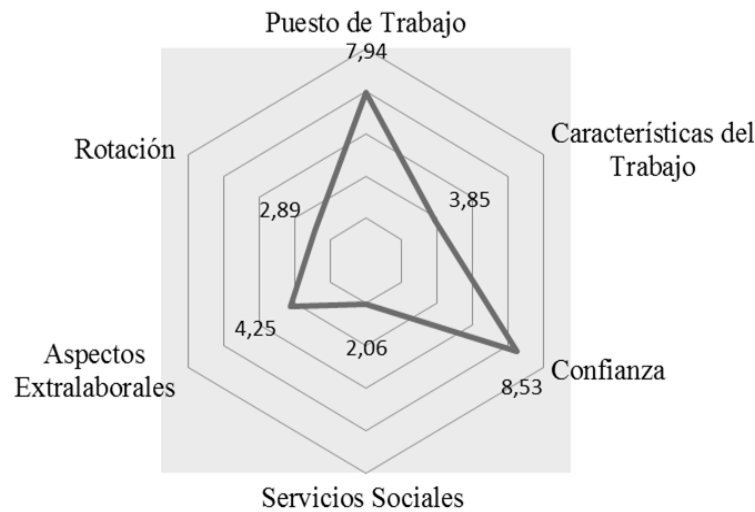


Figura 1. Nivel de salario emocional en los hoteles y restaurantes de Bucaramanga. Fuente: elaboración propia

Al separar el salario emocional por sector, se evidencia claramente la similitud de los resultados con respecto a la muestra, siendo la confianza el aspecto mejor calificado por los dos sectores ya que es de suma importancia construir excelentes relaciones interpersonales para el buen funcionamiento organizacional (Segredo et al., 2017). El aspecto peor calificado son los servicios sociales, particularmente las ofertas de ocio, dichas actividades son de gran importancia para fortalecer elementos sociales del colaborador, posibilitando un mejor entorno extralaboral, el cual puede influir positivamente en el desempeño y la productividad de la labor encomendada; ya que las relaciones con las personas pueden incidir favorable o desfavorablemente en el desempeño laboral, afectando tópicos integrales del sujeto (Chávez, 2015) (Ver Figura 2).

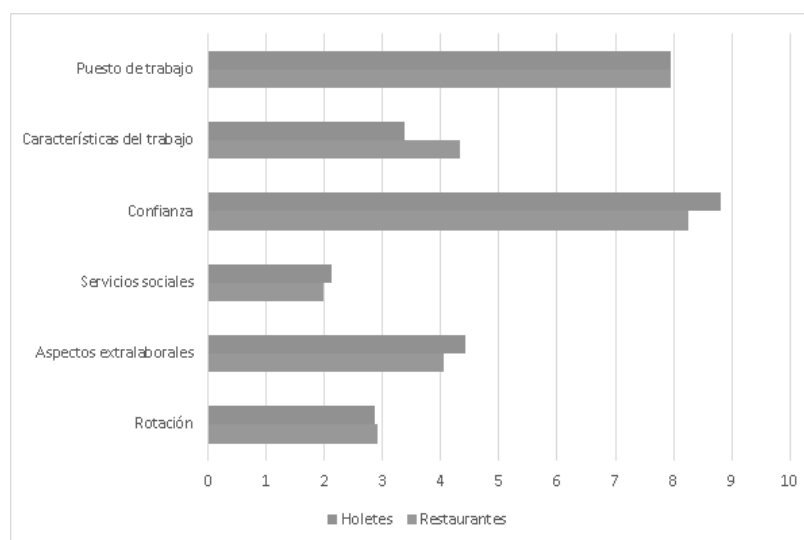


Figura 2. Nivel de salario emocional en los hoteles y restaurantes de Bucaramanga. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, en el sector hotelero en la ciudad de Bucaramanga, sin importar la edad y la unidad empresarial, todos los participantes están de acuerdo con respecto a que la confianza es lo

mejor que pueden tener en el ámbito laboral (Loughlin & Barling, 2001), en relación con el compromiso de un trabajador depende de la capacidad que tiene un líder en construir confianza con sus subordinados. Por otra parte, la coincidencia continúa con el factor menor calificado que corresponde a “servicios sociales” por aspectos referentes al apoyo en procesos educativos a los hijos de trabajadores, guarderías o ayudas para la formación y vivienda, y subsidios en temáticas de salud (Ver Figura 3).

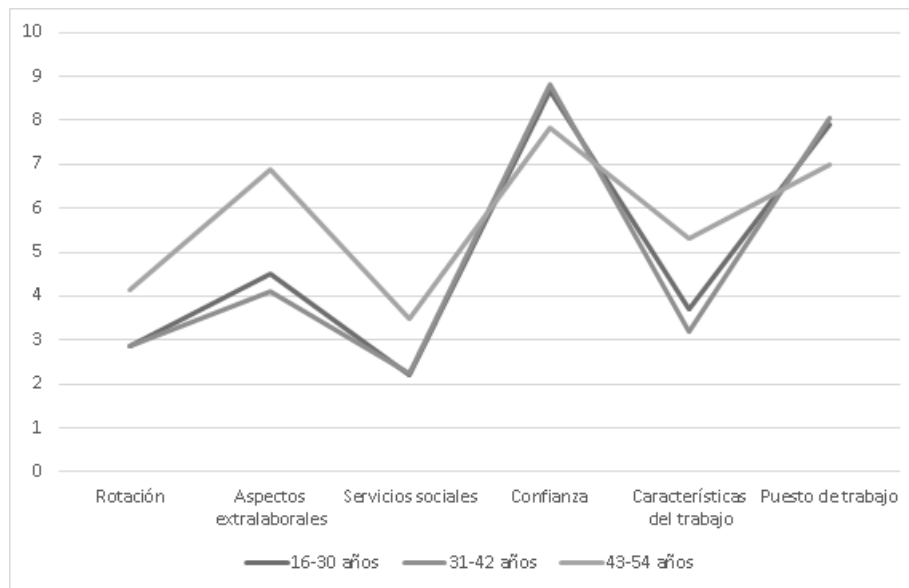


Figura 3. Nivel de salario emocional en hoteles de Bucaramanga. Análisis por edad. Fuente: elaboración propia

En el sector de restaurantes sucede lo mismo que en el sector hotelero, pues hubo una gran coincidencia con respecto a los resultados, independiente de la edad de los trabajadores la confianza es el factor mejor calificado, confianza con superiores, subordinados y del mismo nivel en el ámbito laboral. Igualmente, el factor ‘servicios sociales’ sigue siendo el factor menos puntuado con oportunidades de enseñanza a familiares, guarderías y demás características expuestas anteriormente que traen a colación la teoría de la motivación de Herzberg (1969) la cual explica que los diversos factores de higiene y motivación se alcanzan por medio de múltiples factores tales como: la seguridad, la recompensa por logros o cumplimientos haciendo que incremente el salario emocional en los trabajadores y de esta manera la organización aumente en éxito “Trabajadores felices, empresa exitosa” (Ver Figura 4).

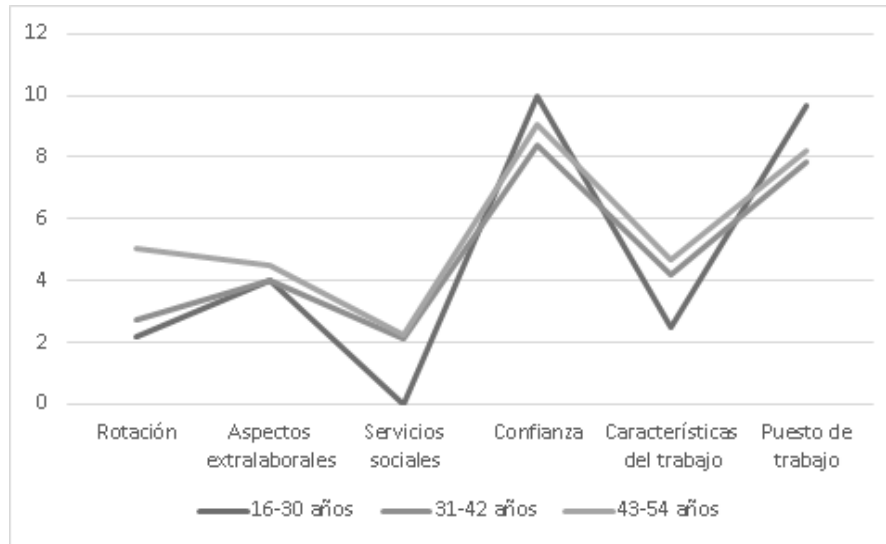


Figura 4. Nivel de salario emocional en restaurantes de Bucaramanga. Análisis por edad. Fuente: elaboración propia

La muestra en la unidad de análisis de género arroja resultados similares para hombres y mujeres, teniendo como aspecto mayor calificado la confianza y es que según Perilla-Toro & Gómez-Ortíz (2017) ésta se asocia directamente con el liderazgo transformacional proceso que busca que los empleados sigan al líder de manera voluntaria fomentando cambio y creatividad en los procesos, esa generación de lazos de confianza indirectos son los que influyen en la operatividad de la empresa. Por otro lado, y coincidiendo nuevamente, los hombres y las mujeres califican bajo el aspecto de servicios sociales con las ofertas de ocio y ayudas para enseñanza a hijos del trabajador, y es que no parece importante de primera impresión, pero si un trabajador tiene un gran apoyo con su familia éste genera actos recíprocos con la empresa.

En el sector de restaurantes hay una diferencia en el aspecto mayor calificado ya que el género femenino califica al “puesto de trabajo” con las mejores valoraciones, en tal sentido, Lucia-Casademunt et al., (2012) argumentan que una persona estaría inmersa si el trabajo resulta de interés central para su vida con la participación en su puesto de trabajo; mientras que el género masculino califica como mejor aspecto la confianza en sus superiores y en sus subordinados. Además, el aspecto menor calificado si coincide en los dos géneros y es servicios sociales, esto siguiendo lo expuesto por Nazario (2006), ya que encontró en sus investigaciones que los mercados laborales actuales deben incluir en su estructura de recursos humanos el desarrollo e implementación de herramientas que colaboren con la motivación y la retención de colaboradores calificados para tener un mejor éxito (Ver Figura 5).

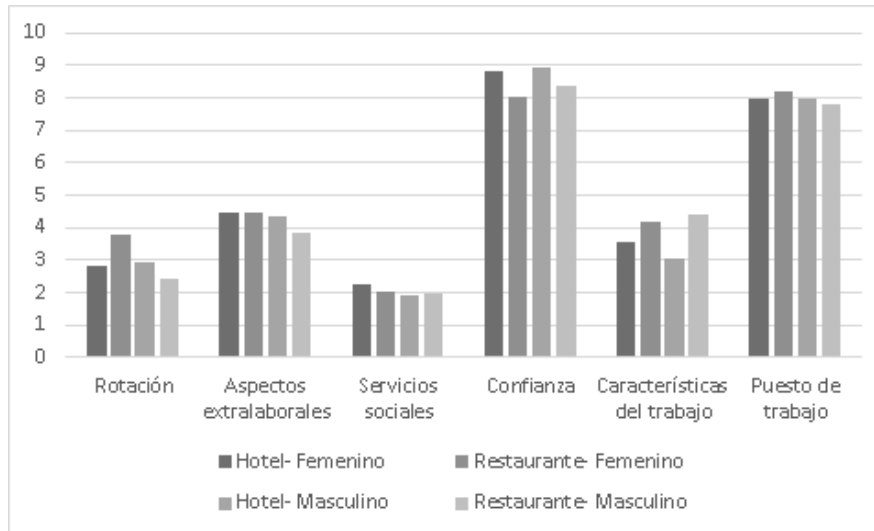


Figura 5. Nivel de salario emocional en los hoteles y restaurantes de Bucaramanga. Análisis por género. Fuente: elaboración propia.

Al hacer un análisis por nivel de estudio de los colaboradores, en el sector hotelero, en los niveles educativos primaria, secundaria y pregrado el aspecto mayor calificado es la confianza, que para Yáñez et al., (2009) es la decisión de correr un riesgo y confiar en otro, correspondiente a la evaluación de características o atributos personales del individuo; asimismo, el aspecto peor calificado por parte del nivel educativo primaria es la rotación la cual no deja mantener progresos en la productividad llevando a un deterioro en el entorno laboral que no lleva solo a altos niveles de renuncias, sino también a la lentitud e indiferencia del personal (Torrecilla, 2005). En los establecimientos de restaurantes hay una alta coincidencia con los dos aspectos calificados por parte de los niveles educativos primaria, secundaria, pregrado y posgrado ya que la dimensión mayor calificada por todos es la confianza, valor que genera un alto impacto en los trabajadores sin importar el nivel de educación que tengan, siendo notable que los lazos de confianza generados dentro de una organización son los generadores de trabajadores felices haciendo de esta felicidad un aspecto muy importante en su salario emocional (Salvador-Moreno et al., 2021).

Por otra parte, el aspecto menor calificado igualmente por todos los niveles educativos tanto en hoteles como en restaurantes, excepto por los colaboradores con nivel de educación de primaria, son los servicios sociales, aspecto bastante relevante en la unidad de análisis en general pues es de suma importancia para los trabajadores los aspectos y ayudas extralaborales relacionadas con su familia, servicios los cuales independientemente del entorno laboral interno y de los múltiples beneficios internos afecta esas ayudas extra que tienen los superiores con los colaboradores, como ayudas para vivienda que según los estudios de (Fernández, 2002), las empresas no deben descuidar porque las cuestiones de vivienda con los trabajadores, relativas a la planificación y descuidos que llegan a tener consecuencias negativas para ambas partes, llegando a la conclusión de que si hay motivaciones extra por fuera del ámbito laboral, éste mismo puede llegar a ser en gran medida exitoso (Ver Figuras 6 y 7).

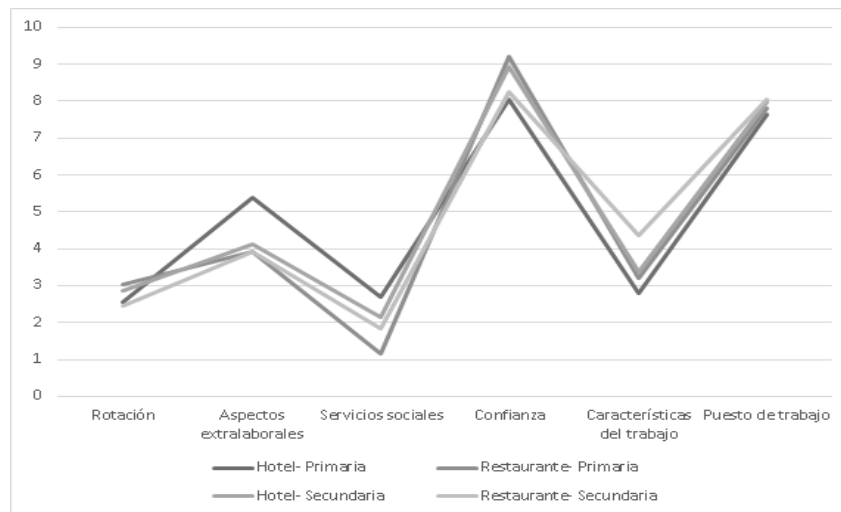


Figura 6. Nivel de salario emocional en los hoteles y restaurantes de Bucaramanga. Nivel de estudio: primaria y secundaria. Fuente: elaboración propia

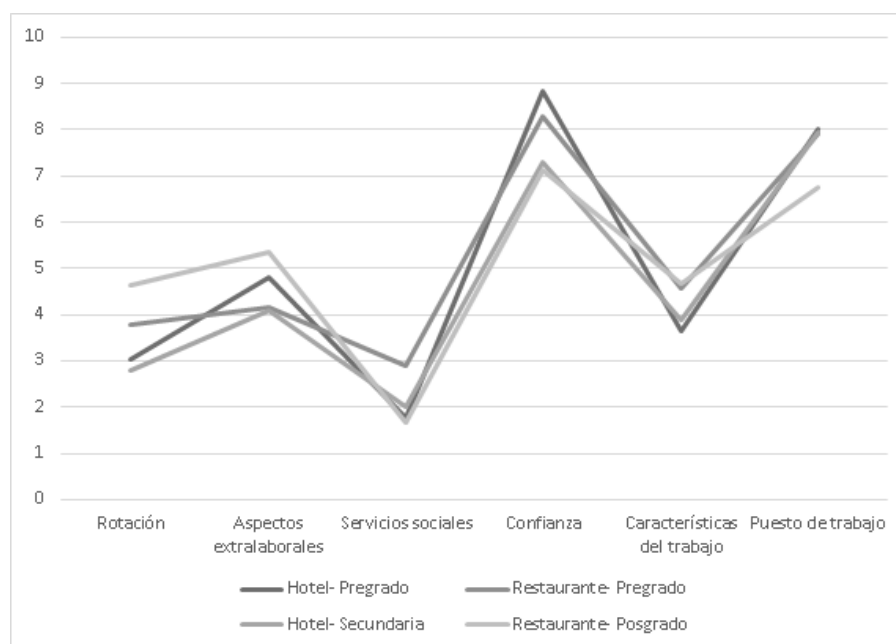


Figura 7. Nivel de salario emocional en los hoteles y restaurantes de Bucaramanga. Nivel de estudio: pregrado y posgrado. Fuente: elaboración propia

Finalmente, los beneficios a los trabajadores además de su remuneración habitual, se presenta con un porcentaje muy bajo, se puede analizar en el sector económico hoteles, que una sola persona en el cargo de servicios generales recibe un beneficio como es el de la comisión. En este sentido, autores como Medina et al., (2008), consideran que, al centrar el interés en la remuneración mixta, en esta se incluye, en distinta proporción, una parte fija (remuneración base) y otra variable, esta última puede estar constituida por una retribución por mérito y/o una retribución por incentivos. Por otro lado, en el sector restaurante doce personas de diferentes cargos

desde el administrativo u operativo, reciben beneficios monetarios los cuales les ayudan a sentirse motivados, en esta línea, Nazario (2006), argumenta que el otorgamiento de beneficios al personal brinda una herramienta para la motivación de los recursos humanos, por consiguiente los sectores entregan beneficios económicos y no se ve aplicado el salario emocional, los empleados lo toman como beneficio y sienten motivación por parte de su empresa.

Conclusiones

En términos generales, en los hoteles y restaurantes de la ciudad de Bucaramanga la dimensión del salario emocional que más sobresale es la confianza con compañeros, superiores y subordinados en todos los trabajadores independiente de la edad, género o nivel educativo, siendo de suma importancia construir buenas relaciones interpersonales en el ámbito organizacional. No obstante, el factor que obtuvo menos puntaje en ambos sectores fue el relacionado con los servicios sociales brindados a los trabajadores, lo que hace necesario que las empresas de los sectores hoteleros y restaurantes inicien acciones encaminadas a mejorar este aspecto, como lo son el brindar ayudas para familiares del trabajador, ayudas para viviendas ofertas de ocio, ayudas para la enseñanza y subsidios en temáticas de salud.

Además, se resalta la importancia del salario emocional en las organizaciones ya que el ideal al interior de una empresa es contar con personas organizadas con sus objetivos y que se desempeñen a su máximo potencial y capacidad, siendo el salario emocional un factor no remunerado con dinero que hace que los individuos se sientan conformes, satisfechos y contentos con el trabajo que desempeñan influyendo en la satisfacción laboral (Restrepo, 2014). Este salario emocional aborda factores inmateriales que la empresa aporta para complementar y engrandecer el salario económico y no debe ser estimado como un gasto sino debe ser considerado una inversión.

Para futuras investigaciones se recomienda replicar este análisis en otros sectores económicos a nivel regional, nacional e internacional, para identificar comparaciones y relaciones. También, sería interesante estudiar la relación del salario emocional con otros factores organizacionales como el engagement, la satisfacción laboral y el servicio al cliente. Esto debido a que estas variables pueden servir al interior de las empresas como indicadores o alertas que permitan identificar aspectos a mejorar en el desempeño, el ambiente, los compañeros y todo aquello con lo que la persona está en constante interacción.

Referencias

Bejarano, M., Suárez, R., & Vera, M. (2018). La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 140-146.

Burgos, G., Molestina, M., & Castro, R. (2017). Concepción e importancia del Salario Emocional en las

- organizaciones privadas con fines de lucro. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importanciadel-salario.pdf>.
- Chávez, L. (2015). Gestión del talento humano. *Riobamba: La Caracola Editores*.
- Corzo, D., & García-Méndez, S. (2020). La gestión de departamentos y destinos turísticos de Colombia según el Índice de Competitividad Turística Regional (ICTRC). *Revista Internacional De Turismo, Empresa Y Territorio*, 4(2), 158-177.
- D'Meza, G., Zaldívar, M., & Martín, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 23-38.
- Fernández, I. (2015). Felicidad organizacional: cómo construir felicidad en el trabajo. B de Books.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2 (1), pp. 65-90.
- Garza, E., Badii, M., & Abreu, J. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- González, J., & Ruiz, P. (2011). Investigación cualitativa versus cuantitativa: ¿dicotomía metodológica o ideológica? *Índex de enfermería*, 20(3), 189-193.
- Herzberg, F. (1969). Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados? *Harvard Business Review*.
- Lalangui, J., Espinoza, C., & Pérez, M. (2017). Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 148-153.
- Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviors. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 74(4), 543-558.
- Lucia-Casademunt, A., Morales-Gutiérrez, A., & Ariza-Montes, J. (2012). La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico. *Intangible capital*, 8(2), 364-405.
- Medina, F., Munduate, L., Martínez, I., Dorado, M., & Mañas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 3-15.
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de administracao publica*, 42(6), 1213-1230.

- Mendoza-Flórez, Y., Villamizar-Correa, P., García-Méndez, S., & Gutiérrez, J. (2021). Relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el engagement en el sector confecciones de Piedecuesta, Santander. *I+ D REVISTA DE INVESTIGACIONES*, 16(1), 216-224.
- Mendoza-Vega, R., Murillo-Murillo, E., & García-Méndez, S. (2020). Relación entre satisfacción laboral y engagement en empleados operativos de la empresa de transporte Cotrascal SAS. *I+ D REVISTA DE INVESTIGACIONES*, 15(1), 76-84.
- Moreno, L. (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. 7a edic. Ediciones Díaz de Santos.
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio: Revista de investigación académica*, (17), 133-145
- Olea Suárez, D. M., & Pacheco García, R. (2013). Marketing, la administración y la gerencia básica para las mipymes colombianas. Universidad Piloto de Colombia.
- Palma, H., Parejo, I., & Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28), 169-185.
- Perilla-Toro, L., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
- Rubio, G., & Varón, A. (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 1, pp. 87-100.
- Ruiz de Maya, S., & Grande, I. (2013). Casos de comportamiento del consumidor: Reflexiones para la dirección de marketing. ESIC Editorial.
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52
- Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de administração de empresas*, 54(5), 537-547.
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como

- dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37
- Terán, J. (2017). Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. UC Pablo, Recopilador) Arequipa, Perú.
- Torrecilla, O. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC.
- Varela, R., & Olarte, T. (2018). Assessment of the level of competitiveness of the tourism sector in the Metropolitan Area of Bucaramanga (Colombia). *Turismo y Sociedad*, 23, 199-211.
- Veiga de Cabo, J., & Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y seguridad del trabajo*, 54(210), 81-88.
- Viñán, J., Logroño, K., Guerrero, D., Logroño, G., & Pino, S. (2018). Satisfacción laboral y el estudio de variables que intervienen en la docencia universitaria. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (julio).
- Yáñez, R., Loyola, G., & Huenumilla, F. (2009). La confiabilidad en el Líder: Un estudio sobre las enfermeras jefes de un hospital. *Ciencia y enfermería*, 15(3), 77-89.