



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO
EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN: MENCIÓN GERENCIA



**INCIDENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL ESTADO MÉRIDA**

www.bdigital.ula.ve

Autor: Lcda. Martha Carolina León Gil
Tutor: Dra. María Fernanda Peña Bortone

Mérida, mayo 2024

C.C. Reconocimiento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO
EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN: MENCIÓN GERENCIA



**INCIDENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL ESTADO MÉRIDA**
Trabajo de grado para optar por el título de Magister Scientiae en Administración
Mención Gerencia

www.bdigital.ula.ve

Autor: Martha Carolina León Gil

Tutor: María Fernanda Peña Bortone

Mérida, mayo 2024

II

C.C. Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE CUADROS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
DEDICATORIA.....	IX
AGRADECIMIENTO.....	X
RESUMEN.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
El problema.....	17
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos.....	26
Justificación de la Investigación.....	26
Alcances y Limites de la Investigación.....	28
Alcances.....	28
Limitaciones.....	28
CAPÍTULO II.....	30
MARCO TEÓRICO.....	30
Antecedentes de la Investigación.....	30
Internacionales.....	31
Nacionales.....	35
Bases Teóricas.....	35
Bases Legales.....	40
Hipótesis.....	52
Sistema de Variables.....	52
Variable Independiente.....	52
Variable Dependiente.....	53

CAPÍTULO III.....	56
MARCO METODOLÓGICO	56
Consideraciones generales	56
Tipo de Investigación.....	56
Diseño de la Investigación	57
Población o universo de estudio	57
Instrumento	58
Procedimiento.....	59
Fase I: Revisión Documental.....	60
Fase II: Aplicación de Cuestionario	60
Fase III: Análisis de Datos.....	60
Fase IV: Conclusiones y Recomendaciones.....	61
Entrevista	62
Cuestionario	64
CAPITULO IV	67
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	67
CAPÍTULO V	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables	54
Cuadro 2. Trabajadores de las empresas de muestra	54

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Histograma de las empresas	76
Figura 2: Género de los encuestados.....	76
Figura 3: Edades de los encuestados	77
Figura 4: Importancia del salario emocional	78
Figura 4: Importancia del salario emocional	79
Figura 5: Beneficios percibidos.....	80
Figura 6: Influencia del salario emocional.....	81
Figura 7: Determinante del salario emocional.....	82
Figura 8: Reconocimiento del colaborador	83
Figura 9: Flexibilidad de horario	84
Figura 10: Oportunidad de crecimiento.....	85
Figura 11: Clima organizacional	86
Figura 12: Mayor remuneración.....	87
Figura 13: Opinión de la retención del talento humano.....	88
Figura 14: Recomendación del lugar de trabajo	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nombre de las empresas.....	68
Tabla 2: Perspectiva de los gerentes	68
Tabla 3: Postura de los gerentes.....	69
Tabla 4: Medidas del salario emocional.....	70
Tabla 5: Implementación del salario emocional	70
Tabla 6: Aspectos del salario emocional	71
Tabla 7: Impacto del salario emocional	72
Tabla 8: Incentivos para el salario emocional	72
Tabla 9: Desafíos del salario emocional	73
Tabla 10: Efectividad del salario emocional.....	74
Tabla 11: Consejos de los gerentes	74
Tabla 12: Consejos de los gerentes	75



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN: MENCIÓN GERENCIA



INCIDENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL ESTADO MÉRIDA

Autor: Martha Carolina León Gil

Tutor: María Fernanda Peña Bortone

RESUMEN

La creciente migración en Venezuela es tema de interés y de estudio a nivel mundial. Investigadores, gerentes, inversionistas y conocedores del ámbito de los negocios manifiestan querer conocer las estrategias aplicadas en las empresas que permanecen activas dentro del país, ya que a pesar de la tensa situación política y difícil realidad socio económica que enfrentan las mismas, continúan a flote prestando servicios y ofreciendo productos de calidad, con una rentabilidad aceptable que permite mantenerlas en continuo funcionamiento. La investigación a continuación se titula “Incidencia del salario emocional en la retención del talento humano de las empresas de servicios del Estado Mérida” evaluando si el uso del salario emocional como estrategia gerencial incide en la permanencia de los trabajadores dentro de la organización mediante la ejecución de una entrevista a los gerentes y un cuestionario tipo escala de Likert al personal activo en las empresas seleccionadas como muestra del sector cafés – restaurantes del Municipio Libertador del Estado Mérida. Teniendo como resultado la respuesta de 35 colaboradores y 4 gerentes. Evidenciando que son empresas que reconocen el valor del talento humano; obteniendo a cambio un sentido de pertenencia genuino y un compromiso sólido por parte de los trabajadores con la organización. Teniendo como resultando que sí existe una incidencia entre el salario emocional y la retención del talento humano.

Palabras claves: incidencia, salario emocional, retención, talento humano, empresas.

INTRODUCCIÓN

La economía mundial se encuentra en un constante cambio a causa de la globalización, la sobrepoblación, la obsolescencia programada, el consumismo; además del crecimiento de emprendimientos y de doctrinas innovadoras que venden el ideal de aumentar los ingresos económicos en el menor tiempo posible. Además de ello, se suma el constante cambio de gustos y preferencias en los individuos a nivel mundial, lo cual lleva a las empresas a buscar nuevas estrategias y técnicas comerciales para mantenerse a la vanguardia en el mercado, pero con un objetivo claro: incrementar la rentabilidad al mínimo costo posible con el uso eficiente de los recursos disponibles. (López, 2018)

A raíz de esto, es necesario tener pautados y notoriamente definidos varios aspectos dentro de la organización entre ellos la misión de la empresa, la visión a corto, mediano y largo plazo, la cultura organizacional, los valores de esta y un talento humano adecuado, calificado y capacitado para llegar a esa meta. Por lo cual, un personal satisfecho, comprometido, con orientación al logro y que cuente con una formación alineada a formar equipos de alto rendimiento, es una tarea difícil pero no imposible de conseguir. (Barragán, 2009)

A través de resultados obtenidos en investigaciones previas sobre el salario emocional como Hernández y Osorio (2016), Saldívar y Toscano (2020), Guzmán y Tenorio (2022), las cuales describen mediante cuestionarios, estadísticas, entrevistas y encuestas que con la integración de una remuneración económica por sus actividades, clima laboral positivo, espacios de trabajo ergonómicos y acordes a las tareas a desempeñar en los diferentes niveles del ente, incentivos tangibles por las tareas alcanzadas satisfactoriamente en menor tiempo, capacitación constante y la implementación de un salario emocional que motive al logro, la afiliación y el poder dentro de la organización, es posible mantener una baja rotación del talento humano dentro de las empresas.

En este orden de ideas, surge la necesidad de la investigación para determinar si existe una incidencia entre la implementación del salario emocional como estrategia organizacional y la retención del talento humano. Destacando que, se define como salario emocional a toda remuneración no económica que perciben los trabajadores cubriendo diferentes tipos de necesidades como personales, familiares, laborales, académicas, entre otras; actuando, así como factor motivador.

Aunado a esto, es importante destacar los resultados de las investigaciones de expertos como David McClelland, Maslow, Herzberg, McGregor, Adams; entre otros; han aportado teorías que hoy en día tienen validez y relevancia para estudios académicos y científicos; los cuales reflejan que la motivación es un factor clave en la productividad de las organizaciones. Considerando de suma importancia basar el presente estudio en las metodologías cuantitativas y en los fundamentos teóricos que aportaron los grandes filósofos expertos en la motivación del talento humano como Maslow y McClelland.

Es importante resaltar que David McClelland, psicólogo estadounidense, realizó un estudio experimental a un grupo de personas en la ciudad de Caracas, Venezuela, el cual arrojó como conclusión que “existe un patrón constante y claramente definido, predominante motivación al poder, bajo en afiliación y mínimo al logro” (González, 2008, p. 404). Esto, conlleva a la incógnita de cómo sería un estudio similar con la situación socio – económica que se ha vivido en Venezuela desde mediados de la primera década de siglo XXI, la cual es tema de estudio a nivel mundial, por la unión de características atípicas dentro de un mismo contexto: escasez, hiperinflación, éxodo profesional y empresarial, precarios servicios básicos y de telecomunicación, falta de dinero en efectivo, transporte, siendo estas fuertes limitantes para un desarrollo económico y laboral estable.

Además, las personas carecen de motivación e incentivos para continuar cumpliendo un horario de trabajo por un sueldo mínimo que no es suficiente para cubrir las necesidades básicas, lo que es una de las razones que motivan la investigación;

conocer las estrategias gerenciales que aplican las empresas que subsisten en la región, contando con talento humano capacitado y que poseen la mejor disposición para ofrecer sus servicios dentro de las organizaciones.

Tomando en cuenta los escenarios descritos previamente, se comienza a estructurar el estudio en base a la problemática que originó la investigación, cómo se logra retener el talento humano en tiempos críticos de manera económica y social; con la finalidad de demostrar sí la implementación del salario emocional tiene incidencia en la retención del talento humano.

En el desarrollo del capítulo I se describirá la problemática de la investigación, así como los objetivos de la misma, el alcance que se pretende obtener y la justificación del estudio.

Seguidamente, el capítulo II denotará el marco teórico del estudio, describiendo los antecedentes de la investigación, las leyes nacionales que rigen la misma y así como la hipótesis y el sistema de variables.

El desarrollo del capítulo III abarca el marco metodológico de la investigación, dada la índole del estudio, se procederá bajo la modalidad de investigación descriptiva, siendo un tipo de estudio experimental transeccional. Usando dos cuestionarios como instrumentos aplicados a la población seleccionada del Estado Mérida.

Los resultados serán reflejados en el capítulo IV, con la descripción en prosa de los objetivos alcanzados mediante la aplicación del cuestionario, así como las gráficas obtenidas del mismo.

Cerrando con las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento serán desglosadas en el capítulo V.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema

El crecimiento de las organizaciones a nivel mundial es notorio cada día, innovaciones, reinversiones, diversificaciones, cambios de estándares; son solo algunos de los factores que conllevan a este incremento. Por lo cual, “las compañías ya constituidas con marca, fama y trayecto en el mercado se ven en la obligación de cambiar pautas en sus estructuras para continuar firmes ante la competencia que crece vertiginosamente” (Puerto, 2010).

En este orden de ideas, Latinoamérica se encuentra en constante cambio y mejora en sus principales compañías para marcar pautas a nivel mundial y calar en mercado de mayor escala, a pesar de las condiciones políticas, económicas, sociales y educativas en la que se encuentran algunos de sus principales focos productivos. De la misma manera, caso particular Venezuela, que tiene situaciones atípicas en todos los aspectos.

Aunado a esto, la grave realidad social que presenta el país, la escasez, la deficiencia de los servicios básicos, públicos y de transporte. Asimismo, las políticas económicas que acuerdan un sueldo estándar catalogado como mínimo, siendo usado como base para los tabuladores salariales en todas las profesiones y oficios, lo que ha significado un reto de supervivencia para las pequeñas y medianas empresas que se encuentran activas a nivel nacional y sus empleados.

Por consiguiente, la motivación de los trabajadores ha sido tema de estudio durante años por conocedores del área como Adams, McGregor, Maslow, McClelland; que desean llegar al fondo de lo que representa el sentido de pertenencia y el compromiso del trabajador con la empresa en la que presta sus servicios, con la finalidad de sugerir una fórmula que se cumpla a cabalidad para lograr un trabajador

perfecto. Pero, dispersan el discurso y no destacan la importancia necesaria a la variedad de aspectos intrínsecos y extrínsecos que un ser humano posee al hacer vida dentro de una organización.

Por otro lado, es válido mencionar que todas las empresas tienen un elemento vital en común, sus trabajadores. Los cuales no son valorados verdaderamente como el activo que son, incluso en la mayoría de los casos, los asumen como pasivos prescindibles. Conllevando a un escape de talentos, que siendo moldeados de manera acorde a las necesidades de la empresa; se pueden convertir en los mejores aliados.

A la vez, se han evaluado un gran número de estrategias organizacionales que permiten al trabajador sentirse comprometido, con sentido de pertenencia y satisfacción dentro de la organización, donde se demuestren sus capacidades, sus mayores virtudes y aptitudes que puedan ser usadas en pro del crecimiento de la empresa, siendo el salario emocional una de las estrategias más exitosas dentro de los parámetros de las compañías que la aplican.

Uno de los especialistas en el área, Chiavenato (2011), define al salario emocional como “las compensaciones de los trabajadores que representan la financiación personal que les deben aportar ciertos rendimientos tales como incentivos” (p. 230). Por otro lado, el salario emocional también es definido por la Fundación Española de Recursos Humanos (2006) como “el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy”.

Por consiguiente, se destaca el significado del término salario de acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2019) se concibe como: “paga o retribución regular”. Por lo cual, en el estudio de Puyal (2006), “esta retribución puede denominarse salario porque mantiene la relación de la contraprestación, frecuencia, equidad y correspondencia”. Se califica como emocional, pues tiene por finalidad aportar

satisfacción en los colaboradores para que, estos creen lazos de motivación con sus labores diarias sin incentivos externos.

Del mismo modo, Moreno et al. (2016) describen el salario emocional como “un beneficio no monetario que debe ser directamente entregado al trabajador siendo de provecho para el grupo humano y generador de compromiso con la organización pues tiene por finalidad generar motivación de parte de los colaboradores”. Dichos autores, asimismo vinculan teóricamente el salario emocional con la teoría de motivación – higiene o también conocida como la teoría de los dos factores, publicada originalmente en los años 60 por Frederick Herzberg. Esta teoría afirma que “las personas pueden sentirse motivadas o desmotivadas en el entorno laboral por dos factores: los factores de motivación y los factores de higiene” (Álvarez, 2021).

Mientras que en el texto de Alles (2014), describe como:

En el siglo XXI, se desarrolló el salario emocional de tal manera que, en un occidente capitalista y un oriente que lo imita, el incentivo dinerario es muy importante pero no el único a ser considerado por los trabajadores. En ocasiones el orgullo de encontrarse en una determinada firma, las posibilidades de capacitarse y crecer profesionalmente, la calidad de vida y para muchos el poder armonizar otros intereses son fuentes de incentivo para los trabajadores (p. 365).

En este orden de ideas, se puede describir el salario emocional como una compensación no monetaria que percibe el colaborador de la empresa como estimulante y así incrementar su motivación para realizar sus labores con mayor entrega y compromiso. Pese a los enormes beneficios que ha demostrado para las empresas el querer lograr que los trabajadores se sientan identificados con las mismas a través del salario emocional, se presentan inconvenientes como la alta rotación del talento humano, los costos del reclutamiento de personal.

Por otro lado, se presenta la continua rotación del talento humano dentro de las empresas, que además de ser un costo altísimo de forma monetaria como lo refleja la

empresa colombiana de data análisis Pluxee (2020) “El costo de la rotación laboral está relacionado con el valor que entrega un trabajador”. Destacando que cada posición dentro la organización tiene un costo diferente. Por ejemplo, un trabajador administrativo tiene un costo entre el 50% y el 80% del salario anual del empleado. Siendo un valor importante para la contabilidad de empresa.

De la misma manera, también es un desgaste físico y mental para los reclutadores, estar en continuas entrevistas reemplazando los trabajadores continuamente. Para Estrada (2019), “uno de los temas más complicados de cuantificar para las áreas de Recursos Humanos en las empresas es sin duda el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado o que renunció voluntariamente”. Los argumentos que se han utilizado han tenido relación con criterios de índole subjetiva más que objetiva. Esta quizás, es la crítica que más se escucha hacia muchos departamentos de Recursos Humanos en las empresas: la incapacidad para demostrar el impacto que tiene la rotación de personal en términos económicos.

Adicional a la idea señalada, Estrada (2019) hace énfasis en los costos que conlleva el reclutamiento de personal:

Existen dos rubros que impactan directamente en los costos directos al momento de reemplazar a un colaborador: la selección y el entrenamiento (inducción). Aquí se debe considerar que no será el mismo costo involucrado, si estamos hablando de reemplazar a un nivel ejecutivo, que a un *entry level* en la empresa. La complejidad y tiempo invertido es directamente proporcional mientras más alto es el nivel jerárquico. Los valores estándares de mercado si se hace una selección a nivel gerencial con un *headhunter*, pueden llegar a ser de hasta 2 remuneraciones del ejecutivo. A eso se debe agregar el tiempo requerido para su inducción, capacitación en los temas propios de su área, conocimiento de clientes, proveedores, colaboradores, etc. Normalmente se estima entre 6 meses y 1 año que se alcanza a cubrir satisfactoriamente todos esos frentes. (p. 13).

Por consiguiente, es importante cuestionar ¿qué debe ofrecer una empresa para mantener el talento humano más allá de un salario? interrogante que responden Hurtado y Taquez (2020), en su artículo describiendo que:

Aunque todavía persiste el concepto de que solo un buen salario puede motivar a un trabajador, en el ámbito laboral se evidencia una fuerte tendencia en la cual el talento humano busca además de una buena remuneración, un equilibrio entre calidad de vida y trabajo (p. 8).

Así pues, se destaca un elemento en común en todas las empresas, la deserción de los trabajadores en cortos periodos de tiempo. Aunado a ello, luego de la pandemia se hizo trascendental el *home office* para que las empresas siguieran funcionando, demostrando que el cumplimiento de horario dentro de las instalaciones de la empresa no es algo completamente necesario, dependiendo por supuesto del rubro de la organización.

El caso de Venezuela sigue siendo de auge en los estudios empresariales, especialmente en cuanto al éxodo profesional venezolano, específicamente el crecimiento vertiginoso que presenta, considerándose el mayor de Latinoamérica en los últimos cincuenta años. Como lo resalta El Nacional (2018):

Aún se observan empresas exitosas a lo largo del país que cuentan con talento humano capaz, cualificado y atento que ofrecen sus servicios de la mejor manera para mantener a flote la rentabilidad empresarial y cubrir sus necesidades básicas a través de la remuneración obtenida. Aún después de ser fuertemente afectadas, como el resto del mundo, por la nueva realidad.

En este orden de ideas y de acuerdo con Reuters (2018), “la creciente inmigración venezolana se debe principalmente por la grave situación socio – económica de la última década en país, el éxodo, provocado por la violencia, la hiperinflación, la escasez de alimentos y medicinas, equivale cerca de uno de cada 12

habitante” (p. 3). Según cifras de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para agosto del año 2022 se indicó que “ya son 6.805.209 refugiados y migrantes venezolanos en el mundo, que están fuera del país buscando una mejor calidad de vida”.

A raíz de esto, los venezolanos han demostrado que poseen infinidad de cualidades arraigadas en su personalidad, se identifican por ser regionalistas, tradicionales, afectos a sus raíces y a nivel laboral por ser personas emprendedoras, cordiales, empáticas y orientadas al logro, siendo características y habilidades innatas, reconocidas a nivel mundial, lo que se puede resaltar como un cúmulo de ventajas en los gerentes del país con respecto a los de otras latitudes, manteniendo así empresas rentables, con indicadores financieros atractivos, estabilidad en el mercado y personal satisfecho.

Entre las principales consecuencias de toda la problemática anterior, podemos destacar el aumento de la rotación de personal en las empresas de todos los rubros a nivel público y privado; la sub y sobre cualificación del talento humano en cargos gerenciales y cargos rasos, aunado a esto la incertidumbre diaria que se vive y el desequilibrio a nivel de sanidad mental que acarrea la falta de electricidad, internet, combustible, transporte, dinero en efectivo, entre otras causas que están llevando a un estrés inminente y constante a todos los residentes que continúan haciendo vida laboral en Venezuela. Como señala Abad, (2023): “en promedio, el porcentaje de rotación de personal ronda el 14%», un indicador que se considera elevado”

Asimismo, el Estado Mérida no escapa de esta situación socio-económica en declive, relatado por LACSO (2023):

...en 2020, otra edición de la ENCOVI mostró que la pobreza en la entidad Merideña arropa al 97% de la población, donde 96% de ésta vive por debajo de la línea de pobreza (personas cuyos ingresos no les alcanzan para adquirir la canasta básica) y 63% se ubica por debajo de la línea de pobreza extrema

(personas cuyos ingresos no les alcanzan para adquirir, ni siquiera, la canasta alimentaria). En cuanto a los hogares, 94% de éstos están en situación de pobreza. Estos resultados demuestran de forma irrefutable que la pobreza en Mérida se ha extendido hacia todos los rincones de la entidad.

Por ello, la rotación de personal en las empresas merideñas es significativa, sumando también a la situación económica; realidades diarias como la inflexibilidad en los horarios laborales, el transporte, el combustible; así como los diferentes estilos de liderazgo presentes en la región. Ya que se encuentran arraigados a una cultura tradicionalista, de jefes autoritarios con poca empatía al trabajador, que no motivan a la permanencia dentro de la empresa. (Vacafior, 2020)

Aunado a ello, la oferta laboral decreciente en el sector privado por los costos de mantener a un trabajador satisfecho económicamente. Y en contra parte la cantidad de oferentes en puestos laborales del sector público, que son poco atractivos para el trabajador falta de compromiso con lo ofrecido, la carga de trabajo a los empleados, así como las exigencias a los mismos que no se encuentran dentro de las normativas legales del país, horas extras, horas nocturnas, asignar el cumplimiento de tareas correspondientes a varios cargos para un solo trabajador.

En la última década, se aprecia como el sector económico privado que brinda actividades comerciales a nivel de servicios dentro de la Ciudad ha implementado mejoras estructurales, organizacionales y motivacionales, con el fin de gestionar excelencia y confort a los clientes, contando además con un personal altamente cualificado, que de acuerdo con el Consejo Nacional de Promociones de Inversiones (CONAPRI, 2021), indica que:

Entre los principales sectores privados que en Venezuela tienen potencial para invertir por su participación en la generación de empleos, por su capacidad de crecimiento y variedad de ventajas comparativas que contribuyen al desarrollo endógeno del país, se encuentran el sector de las tecnologías de la información

y las telecomunicaciones, turismo y el inmobiliario, logrando así las empresas privadas que hacen vida en el Estado, mantenerse como pilar fundamental en la estructura económica.

Contrariamente a lo anteriormente descrito, se puede evidenciar que existen varias situaciones que hacen difícil mantener motivados, satisfechos y comprometidos a los colaboradores, quienes deben lidiar con la situación hiperinflacionaria y la consiguiente pérdida del poder adquisitivo, lo cual hace que los gerentes y las directivas de las empresas busquen alternativas salariales y no salariales, como por ejemplo salarios y sistemas de incentivos anclados a moneda extranjera o pago en divisas, siendo esto una ayuda que puede disminuir la rotación del personal y los costos que esto conlleva, como el proceso de reclutamiento y capacitación del nuevo personal.

Todo lo señalado en el párrafo anterior, hace que sea necesario indagar un poco más en todos los factores que influyen de manera positiva o negativa sobre las alternativas salariales que implementan en la actualidad las empresas de servicio, de los cuales se puede resaltar principalmente: la capacitación de un nuevo talento humano, el rechazo de los clientes regulares a un nuevo colaborador que ofrezca el mismo servicio, que debido al arraigo cultural andino tradicionalista, el hecho de no tener *una cara familiar* en el sitio que frecuenta por costumbre, hace que disminuya su periodicidad de visita y de consumo.

Por ello, la población para esta investigación estará conformada por los cafés-restaurantes del Municipio Libertador, tomando como muestra Por Art Café, Moffyns Café, Silvanitos Grill Burger y Master Sub. Ya que sus dueños son profesionales merideños entre edades comprendidas de 30 y 40 años, que no han migrado del país y han dedicado su tiempo, dinero y pasión a sus negocios, dando como resultado empresas exitosas y reconocidas en el ramo. Por último, la muestra estará limitada a estas 4 empresas que están conformadas por equipos de trabajo entre 3 y 24 personas.

Por lo tanto, surgen diferentes incógnitas que le dan apertura al presente estudio:

¿Cuál es el impacto del salario emocional como parte de la estrategia organizacional?

¿Cuáles son las estrategias organizacionales que usan los gerentes de las empresas de servicio de la ciudad de Mérida para la retención del Talento Humano?

¿Qué incidencia puede tener la implementación del salario emocional como estrategia para la retención del talento humano que labora en las empresas de servicio de la ciudad de Mérida?

www.bdigital.ula.ve

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la incidencia del uso del salario emocional como estrategia para la retención del talento humano dentro de las empresas de servicios del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

- Identificar el impacto del salario emocional como parte de la estrategia organizacional
- Establecer las estrategias organizacionales que usan los gerentes de las empresas de servicio de la ciudad de Mérida para la retención del Talento Humano
- Reconocer la incidencia que puede tener la implementación del salario emocional como estrategia para la retención del talento humano que labora en las empresas de servicio de la ciudad de Mérida

Justificación de la Investigación

Muchas empresas ofrecen salarios justos y otros incentivos más allá del dinero que ayudan a mantener a los empleados productivos, motivados y satisfechos con su organización. Una buena compensación emocional es una estrategia ideal para retener colaboradores talentosos en la organización y atraer nuevos elementos que se ajusten a los valores compartidos.

Es así, que los salarios altos no son suficientes para mantener un ambiente de trabajo positivo y el trabajo de los colaboradores en la organización. Si otra empresa ofrece mejores beneficios, definitivamente dejarán trabajar allí. Por lo tanto, los trabajadores necesitan recompensas emocionales para darle significado a su trabajo y

sentir que tienen oportunidades de crecimiento profesional. Cuando están motivados trabajan mejor y logran sus objetivos y los de la organización.

Por las razones antes descritas, apoyados con estudios recientes basados en el objetivo de esta investigación y su importancia en el ámbito laboral, este trabajo se justifica porque puede ser aplicable en diferentes rubros tanto del Estado Mérida, como a nivel nacional y a través de estudios profundizados, incluso a nivel latinoamericano.

A la vez, esta investigación se desarrollará bajo la línea de gerencia empresarial, dada su naturaleza, sus objetivos, proyección y sitio de estudio, siendo así un aporte significativo para futuros investigadores que deseen profundizar el tema y continuar con la investigación aplicando estudios experimentales en empresas de otros rubros, así como en futuras exploraciones a lo largo del país.

Es un tema que se encuentra en auge y puede traer grandes avances a los empresarios que deseen cambiar su estructura rígida y dar paso a la nueva generación de organizaciones resilientes. Dado a que la implementación de estrategias organizacionales proporciona lo que se denomina Empresa emergente de Echeverría (2020): “son organizaciones que crecen a un ritmo sostenido y que tienen una estructura organizacional única. El objetivo de estas empresas es expandir la capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor”

Por lo cual, la era de la nueva gerencia es ahora y está en manos de los profesionales que aprovechan estas teorías innovadoras hacer una realidad de las empresas con un clima organizacional ameno, puestos ergonómicos y pagos monetarios que permitan la satisfacción de todas las necesidades del trabajador.

Alcances y Limites de la Investigación

Alcances

Dentro del marco general de la investigación, se recolectarán datos que proporcionen información válida, veraz y específica sobre el salario emocional de las empresas a estudiar. Mediante cuestionarios a las partes involucradas en el proceso administrativo de la organización y a través de la observación directa en los sistemas organizativos, se presentará un punto de vista externo sobre la situación que acarrea la empresa en cuanto al impacto del salario emocional en las empresas. Por otra parte, es una investigación mixta cuantitativa y cualitativa, de tipo descriptiva porque los métodos de la investigación se basan en la observación, encuestas, entrevistas hacia uno o varios sujetos en estudio, generando que la investigación sea un caso único, con un enfoque no experimental con miras de realizar la recolección de datos a través de los instrumentos mencionados previamente.

Además, se plantea demostrar si la implementación del salario emocional como estrategia organizacional con miras hacia la motivación, valoración del talento humano y un clima organizacional adecuado puede ser la clave del éxito en las empresas de servicios del Estado Mérida. Todo esto, bajo la premisa de que un colaborador motivado, bien remunerado y un espacio laboral que le brinde satisfacción socio-económica puede ser el repunte que los emprendimientos necesitan. Seguidamente, las empresas a estudiar pueden tener una visión detallada sobre lo que pasa en sus organizaciones diariamente, sin que lo sepan o lo pasen por alto por alguna razón, de manera que puedan mejorar sus estrategias, políticas y lineamientos, así como restablecer los valores que brindan a sus miembros.

Limitaciones

Esta investigación descriptiva será llevada a cabo en empresas de servicio del Municipio Libertador del Estado Mérida, en el periodo de ejercicio comercial entre enero

2023 y octubre 2023, con el fin de obtener suficiente data para profundizar el estudio. “Hay muchos escépticos ante la idea de que la crisis es una oportunidad, pero en Venezuela algunas industrias e individuos están buscando oportunidades en medio de la grave situación económica del país” (El Nacional, 2017). Una limitante de la investigación, es la ausencia de precedentes prácticos de investigaciones afines en el contexto nacional del tema de la incidencia del salario emocional en la retención del talento humano, así como la colaboración de parte de las empresas y personalidades públicas que se abordaron en la investigación, las cuales se mantienen por décadas en el rubro de los servicios teniendo renombre en el país y el mundo, y pese a la crisis socio – económica evidente en el país, continúan a flote con rentabilidad y personal de alta calidad.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

El salario emocional se refiere a las condiciones laborales que generan bienestar, satisfacción y motivación en los empleados, más allá del salario monetario recibido por su trabajo. Se compone de factores como el ambiente laboral, la flexibilidad de horarios, la comunicación efectiva con los superiores, el reconocimiento por el trabajo bien hecho y la posibilidad de crecimiento profesional. Numerosos estudios sugieren que un salario emocional adecuado puede incrementar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal, lo que a su vez afecta positivamente la retención del talento humano en las empresas. En consecuencia, la retención del talento humano es un factor crucial para el éxito de cualquier organización.

www.bdigital.ula.ve

En la actualidad, el panorama laboral está en constante cambio y es altamente competitivo. Los empleados valoran cada vez más el salario emocional como una parte fundamental de su bienestar laboral y su calidad de vida. Asimismo, las empresas están experimentando nuevos enfoques para atraer y retener talento, debido a que la rotación de personal implica altos costos económicos y organizacionales. Por lo tanto, una investigación sobre la incidencia del salario emocional en la retención del talento humano resulta relevante y actual para las empresas de servicios de la Ciudad de Mérida - Venezuela. Además, la literatura disponible sugiere que el aumento del salario emocional puede generar un impacto positivo en la retención del talento humano, mejorando la satisfacción de los empleados en el trabajo, su compromiso con la empresa y su rendimiento laboral.

En consecuencia, la motivación del talento humano y su permanencia dentro de la organización es tema de investigación y consideración a nivel mundial, principalmente en el campo de la investigación científica para evaluación, demostración

y propuestas de herramientas y mecanismos gerenciales para retener el talento humano de manera óptima, positiva y que muestre resultados positivos dentro de la organización. En diferentes universidades y escuelas de negocios del mundo, existen estudios de tercer y cuarto nivel que describen la necesidad de implementar el salario emocional en las organizaciones para aumentar la satisfacción, disminuir el absentismo y la rotación de personal.

Por otra parte, los antecedentes teóricos en Venezuela son escasos y los pocos que se encuentran carecen de información actual, siendo el más reciente de los encontrados del año 2006. La falta de data actualizada, recursos para el investigador en el país; así como la importancia de la privacidad para el empresario venezolano, dificulta el acceso a las bases de datos de las organizaciones. Sin embargo, se presentará como primer antecedente internacional, un caso de estudio presentado recientemente en la Revista Venezolana de Gerencia en el año 2022, que refleja información de vital importancia para la presente investigación.

Internacionales

Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., y Bermeo-Pazmiño, V. (2022), en su trabajo titulado “*Cultura organizacional y salario emocional*”, cuyo objetivo principal es proponer un modelo para cultura organizacional con la inclusión de variables del salario emocional; para ello, se parte de la revisión de la literatura, se plantean las preguntas de investigación que derivan en un conjunto de hipótesis que contemplan la influencia de las variables: oportunidades de desarrollo, balance de vida, cultura laboral, beneficios psicológicos, entorno laboral sobre la cultura organizacional. Obteniendo el resultado de que el modelo propuesto para cultura organizacional desde la óptica del salario emocional se cumplen los parámetros que validan el modelo de medida, luego es confiable, el valor reflectivo de los indicadores, lo que implica que, el instrumento usado es estadísticamente válido y confiable, los indicadores aportan significativamente a las variables latentes, es decir que cada indicador tiene correlación con su propia variable latente antes que con otras, con ciertas excepciones que fueron

detalladas en el análisis correspondiente. También, el modelo estructural es válido, lo que implica que las hipótesis son soportadas. Siendo útil para la investigación en curso ya que muestra como el salario emocional es parte del éxito de la cultura organizacional.

Por otra parte en Perú, Michán (2017) hace un estudio titulado “*Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*”, cuyo objetivo principal es determinar cómo se relaciona el salario emocional y la retención del talento humano de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, el cual concluyó que existe una relación directa y significativa entre ambas variables y recomendó aumentar la proporción de beneficios sociales en el paquete salarial anual que se ofrece a los colaboradores en los procesos de selección de personal.

El aporte del estudio es de gran valor para la investigación ya que tiene el objetivo principal en común, determinar si el salario emocional es incidente en la retención del talento humano.

En el estudio de Terán (2017), titulado “*Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*” y que tiene como objetivo principal revisar la literatura existente para esclarecer la importancia del salario emocional y su relación con el desempeño laboral, dónde constata que a través de la literatura estudiada se destaca el salario emocional como factor motivador principal en auge para la permanencia del talento humano en las organizaciones que, para el empleado el salario ya no es lo más importante sino que también influye el sentirse admirado, reconocido e importante. Concluye su aporte con la siguiente afirmación: “...si existe una relación directa, debido a que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador de los colaboradores...” y expone que el salario emocional está en auge considerándose uno de los elementos principales en un clima organizacional ideal, lo cual se atañe con la investigación en desarrollo por la relación en el objetivo del antecedente con la hipótesis a proponer.

La conclusión del estudio responde al objetivo principal de la investigación, por lo cual su aporte es fundamental para el desarrollo de la misma.

En este orden de ideas, Hernández (2017), describe en su estudio *“El salario emocional y su aporte para mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores con su organización”*, siendo su principal objetivo el identificar la relación existente entre el salario emocional, el compromiso y productividad de los colaboradores con su organización, donde se destacan como sus principales hallazgos que el salario emocional genera compromiso y concluye que *“...las organizaciones pueden implementar estrategias que favorezcan el sentido de pertenencia de los trabajadores con su organización...”*

El aporte para el estudio se basa en el hecho de que las empresas no deberían limitar los salarios de sus colaboradores de acuerdo a un presupuesto anual, lo que se usará de guía para el estudio, porque se pretende demostrar que una remuneración emocional es tan o más importante que la económica, disminuyendo la rotación de personal por el compromiso y fidelización que genera un incentivo afiliatorio.

De igual manera, en la investigación titulada *“Las organizaciones pueden implementar estrategias que favorezcan el sentido de pertenencia de los trabajadores con su organización”* realizada por Candelo (2017), resalta que el objetivo general es analizar la relación que existe entre el salario emocional y la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa privada productora de la Ciudad de Quito, a través de la identificación de factores no monetarios presentes en la organización. Destaca que, en Ecuador se carece de datos en las organizaciones que sirvan de base, usando antecedentes de otros países para relacionarlos con el estudio per se, concluyendo que tener horarios flexibles es un mecanismo factible para disminuir el absentismo, por lo cual se puede relacionar al presente estudio bajo la premisa de identificar los factores no monetarios que incentiven al talento humano para minimizar el absentismo y la rotación laboral, afianzado que no existen antecedentes actualizados en Venezuela se usaran esquemas de otras latitudes.

Bajo la misma línea de investigación en Colombia, Suárez (2016), describe en su estudio *“El salario emocional y el mejoramiento de la productividad”* donde refleja el objetivo principal a indagar como la relación del salario emocional como fundamento del mejoramiento de la productividad, considerando como hallazgo principal la premisa de que “...aunque se tenga el mejor producto del mercado, es necesario contar con las personas idóneas para hacer de esos productos o servicios los más apetecidos por los consumidores...” Concluye su pesquisa que el salario emocional “...es un componente integrado, un proceso dinámico, cíclico y contextualizado, diseñado para la toma de decisiones informadas en busca del mejoramiento continuo, permite comparar los resultados en la productividad...” Se considera importante este aporte para el estudio, ya que se busca evaluar la relación del salario emocional con el talento humano comprometido.

Por otra parte, Rodríguez y Santofimio (2016), en su trabajo especial de grado titulado: *“Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional”*, realizado en Bogotá en la Universidad Libre de Colombia. Con esta investigación se diseñó e implementó un modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional en el jardín infantil Alcalá Muzú de la localidad Puente Aranda y perteneciente a la Secretaría Distrital de Integración Social. Esta investigación se realiza con un diseño metodológico de la investigación que parte desde un enfoque cuantitativo. Asimismo, es de tipo descriptiva pues busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Esta investigación se puede utilizar como referencia debido a que su objetivo principal al igual que el de la investigación en curso, es garantizar el cumplimiento de los valores y principios institucionales de la entidad o empresa en la que se quiera aplicar; así mismo, generar un sentido de pertenencia y comunicación asertiva entre los empleados, que es lo que conlleva a optimizar los resultados en la calidad de sus

funciones y la prestación del servicio en cada uno de los puestos que ocupan, la convivencia con sus compañeros de trabajo, familias y comunidad en general.

Nacionales

Para Barrios (2016), en su trabajo especial de grado para la Universidad privada Dr. Rafael Beloso Chacín de Maracaibo, Estado Zulia; titulado: "Salario emocional como estrategia organizacional para el fortalecimiento del valor contable en las empresas de autorrepuestos" destaca la comprensión del salario emocional como estrategia organizacional para fortalecer el valor contable de las empresas en estudio. Aplicando un instrumento a 34 sujetos informantes dentro de las empresas del Municipio Maracaibo concluyendo que el salario emocional es una estrategia de apalancamiento para mantener a los trabajadores identificados y fidelizados con la organización para generar beneficios económicos a la empresa. Sin embargo, señala la necesidad de considerar los métodos intangibles del capital humano para poder ser reflejados en los estados financieros, de modo que se aprecie el valor contable de las empresas. Siendo de utilidad para el estudio en curso ya que se pretende identificar la fortaleza que tiene el salario emocional como estrategia organizacional para disminuir la rotación del talento humano en las empresas.

Bases Teóricas

El sustento teórico es de fundamental importancia en el desarrollo de una investigación, ya que a través de los conocimientos y experimentos probados a lo largo de los años se puede tomar lo necesario para basar un estudio en desarrollo. El salario emocional se trata sobre como remunerar de manera positiva y no económica al talento humano, para demostrar que su aplicación como incentivo puede motivar a un colaborador a permanecer en la organización con disposición, satisfacción y compromiso, donde se considera pertinente tomar las teorías de la motivación de grandes pensadores como Maslow y McClelland, hilvanando sus conocimientos en los cimientos teóricos del estudio en desarrollo.

En cuanto a la teoría de la motivación humana propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, expone la pirámide de las necesidades que van desde las necesidades fisiológicas a las de autorrealización. Simons, Irwin, & Drinnien (2011) esbozan de manera concreta la caracterización de cada nivel de necesidades en la pirámide:

- ° **Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- ° **Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- ° **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- ° **Necesidades de estima:** cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores

y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

° **Necesidades de autorrealización:** son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la autorrealización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

En relación con las premisas descritas por las necesidades se puede destacar que este estudio está inmerso en la satisfacción de estos niveles, dado que las organizaciones trabajan con personas con deseos de satisfacción desde lo básico a lo espiritual y se planea demostrar la relación entre la pesquisa en desarrollo y la teoría antes expuesta. Bajo la misma línea teórica motivacional, es pertinente mencionar la *Teoría de las de necesidades aprendidas* expuesta por McClelland (como se citó en Aiteco Consultores, 2016) la cual propone "...las personas poseen unas necesidades específicas adquiridas, y moldeadas a lo largo de la vida..." y que tuvo como base la teoría de Maslow. Dicho autor, describe que existen tres tipos de necesidades orientadas a diferentes aspectos que adquiere el ser humano a lo largo de su vida; necesidad de poder, necesidad de logro y necesidad de afiliación. Destacando en cada necesidad lo siguiente:

° **Alta necesidad de Logro o Realización:** Las personas con una alta necesidad de logro tienden a evitar las situaciones tanto de alto, como de bajo riesgo. Prefieren destacar y alcanzar realizaciones antes que otro tipo de recompensas.

- ° **Alta necesidad de Afiliación:** Las personas que tienen como motivador dominante la necesidad de afiliación optan por las relaciones amistosas. Se realizan mejor en un ambiente de cooperación.
- ° **Alta necesidad de Poder:** Estas personas prefieren dirigir a otras personas, hacer que se comporten de una forma determinada. Es decir, influir y controlar a otros.

El cliente interno dentro de la organización puede tener orientación a una o más necesidades de las que habla McClelland en su estudio, por lo cual se tomara como guía las premisas orientadas a la afiliación y logro para mantener el talento humano fidelizado y comprometido en la organización. En cuanto a los componentes del salario emocional, el Instituto Madrileño de Formación (2019), detalla en su artículo web los cinco componentes del salario emocional:

1. **Oportunidades de desarrollo:** este hace referencia a todas las alternativas que la empresa pueda proponer a sus colaboradores que tengan un impacto directo en su carrera profesional como capacitaciones, *coaching*, *mentoring* y planes de carrera.
2. **Balance de vida:** proviene de los esquemas de trabajo elaborados por la empresa que brinden flexibilidad al trabajador en la integración con su familia u oportunidades de esparcimiento.
3. **Bienestar psicológico:** Dar acceso a todos los colaboradores a oportunidades de trascendencia mediante reconocimientos, autonomía y retos profesionales.
4. **Entorno laboral:** Asegurar al trabajador un clima adecuado de compañerismo, sentido de pertenencia al equipo y colaboración.
5. **Cultura laboral:** Comprometer al colaborador con los pilares éticos, valores, misión y visión de la organización para lograr la adecuada adaptación de este en su ambiente de trabajo.

Por otro lado, en Venezuela, el marco legal relacionado con el salario emocional y la retención del talento humano no se encuentra descrito de forma tácita en las leyes y normas que legislan el país. Sin embargo, en principio es imperativo destacar y describir los diferentes salarios que se perciben dentro del territorio nacional basado en las leyes venezolanas, específicamente en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012), que partiendo de allí se proyectará lo descrito en la jurisprudencia venezolana relacionado con el tema en desarrollo:

1. **Salario integral:** Todo lo que el trabajador percibe, no solo por la remuneración diaria, fija o variable, sino todo lo que reciba por comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios, utilidades, bono vacacional, recargos por días feriados, sobresueldos, horas extras, trabajo nocturno, alimentación y vivienda.
2. **Salario normal:** es el que percibe el trabajador por su jornada laboral de forma regular y permanente, conocido como salario base. El salario normal se utiliza para el pago de horas extras, días feriados, bono nocturno, bono vacacional, entre otros.

Es importante destacar que el salario emocional no está presente en las leyes que marcan los reglamentos en Venezuela, ya que se considera como una estrategia organizacional debido a que su remuneración no es de forma económica. Descrito por Hurtado y Túnez (2020):

Aunque todavía persiste el concepto de que solo un buen salario puede motivar a un trabajador, en el ámbito laboral se evidencia una fuerte tendencia en el cual el talento humano busca además de una buena remuneración, un equilibrio entre calidad de vida y trabajo. Es por ello que se hace necesario que las empresas reconozcan que hay otro tipo de motivaciones, compensaciones y salarios que complementan lo económico y que en muchas ocasiones pueden ofrecer satisfacción al empleado y por consiguiente mayor deseo de pertenecer vinculado a la empresa (p. 16).

Bases Legales

Como lo expresa Martins (2003), “la fundamentación o bases legales se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio”. A continuación, se presentan las bases legales, sobre las cuales se comprenden el conjunto de documentos de naturaleza legal que utilizaron de manera referencial de soporte para el desarrollo de la presente investigación. Para el compendio de las bases legales, se seguirá el esquema propuesto por Hans Kelsen, mediante el cual representa jerárquicamente el sistema jurídico escalonado a través de una pirámide. De acuerdo a Kelsen, el nivel principal es la Carta Magna, para Venezuela es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela [CRBV].

Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 del 30 de diciembre de 1.999

En la Constitución, se establecen una serie de reglas y procedimientos, principios y preceptos que regulan o están relacionadas con el tema de investigación, porque contiene disposiciones dentro del Capítulo V, correspondiente a los Derechos Sociales y de las Familias que describen los parámetros establecidos para un trabajo digno y una remuneración acorde al trabajo:

Artículo 91: Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando

como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

Artículo 92: Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los amparen en caso de cesantía. El salario y las prestaciones sociales son créditos laborales de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses, los cuales constituyen deudas de valor y gozarán de los mismos privilegios y garantías de la deuda principal.

En los artículos 91 y 92 de la Constitución del país, se establece el derecho al trabajo como un derecho fundamental para todas las personas, con garantías para su estabilidad laboral, seguridad social y salario justo. Por medio de este dictamen, se destaca que cualquier persona dentro del territorio nacional tiene derecho al trabajo digno con una remuneración de salario justo para satisfacer sus necesidades y estipula que dicha ley regulará el salario y las prestaciones. Siguiendo el orden de la jerarquización de la norma planteada por Kelsen, el próximo nivel corresponde a las leyes emanadas de los entes legislativos y a las leyes especiales con decreto y rango de ley emanadas por el poder ejecutivo en virtud de una ley habilitante que, en el caso Venezuela, en este tramo se revisará la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT).

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras [LOTTT]. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinaria del 7 de mayo de 2012

La LOTTT es una ley para la protección del hecho social trabajo, de los trabajadores y trabajadoras bajo relación de dependencia. Esta ley tiene artículos referentes al beneficio del salario, de los sindicatos, entre otras. Su objetivo es proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y las trabajadoras como sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo. De

acuerdo al objetivo principal de la organización, se extraen los siguientes artículos que dan contexto legal a lo que se desea identificar. Esta ley establece en su **Artículo 98**:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses el derecho de los trabajadores a un salario justo, suficiente y oportuno, así como a beneficios sociales adicionales.

En este orden de ideas, se denota que el salario debe cubrir las necesidades básicas del trabajador para vivir dignamente, por lo cual en la hiperinflación actual se debe incurrir en otros salarios para que el trabajador mantenga un sentido de pertenencia dentro de la organización y cumpla con los objetivos. Dentro del **Artículo 99**, se define la libre estipulación del salario: “el salario se estipulará libremente garantizando la justa distribución de la riqueza. En ningún caso será inferior al salario mínimo fijado por el Ejecutivo Nacional conforme a la Ley”.

Para la fijación del salario, la ley estipula en el **Artículo 100** lo siguiente:

1. La satisfacción de las necesidades materiales, sociales e intelectuales del trabajador, la trabajadora, sus familiares y dependientes, que les permitan una vida digna y decorosa.
2. La justa distribución de la riqueza como el reconocimiento del mayor valor del trabajo frente al capital.
3. La cantidad y calidad del servicio prestado.
4. El principio de igual salario por igual trabajo.
5. La equivalencia con los salarios devengados por trabajadores y trabajadoras de la localidad, o de aquellos y aquellas que presten el mismo servicio.

El salario mínimo integral en Venezuela desde el 01 de mayo de 2023 se mantiene en Bs. 130,00. En este particular, el Vicerrector Administrativo de la Universidad Central de Venezuela (UCV), el profesor Amalio Belmonte destaca lo siguiente: “el salario mínimo existente de \$ 5,25 es precario y contraviene la Constitución, la Ley del Trabajo, los convenios de la OIT, y el sentido humanitario que todo gobierno debe tener con la población”. Esto, puede debatir directamente los dos artículos descritos previamente. Por otro lado, el **Artículo 101** describe la libre disponibilidad del salario donde los trabajadores y trabajadoras dispondrán libremente de su salario. Es nula, cualquier limitación a este derecho no prevista en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela o la Ley.

Asimismo, en el **Artículo 104** se describe el concepto de lo que debe ser considerado salario, a los fines de los cálculos de todos los beneficios laborales de carácter salarial que deben dársele al trabajador:

Es toda remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extraordinarias o trabajo nocturno, alimentación y vivienda. Los subsidios o facilidades que el patrono o patrona otorgue al trabajador o trabajadora, con el propósito de que éste o ésta obtenga bienes y servicios que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia tienen carácter salarial. A los fines de esta Ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador o trabajadora en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de las prestaciones sociales y las que esta Ley considere que no tienen carácter salarial. Para la estimación del salario normal ninguno de los conceptos que lo conforman producirá efectos sobre sí mismo.

Asimismo, haciendo énfasis a lo que compete a la investigación llegamos al **Artículo 105**, que enumera los beneficios sociales de carácter no salarial, que pueden ser considerados como salario emocional:

1. Los servicios de los centros de educación inicial.
2. El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la materia.
3. Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
4. Las provisiones de ropa de trabajo.
5. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.
6. El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización.
7. El pago de gastos funerarios.
8. Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que, en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.

Es decir, como beneficios de carácter no salarial pueden encajar parte de esas estrategias de reconocimiento al trabajador, de capacitación o ayudas que, si bien pueden ser valorables económicamente, no forman parte del salario. Es allí donde se abre una ventana para que los gerentes y directivas de las empresas puedan generar estrategias de salario emocional para lograr el enganche de los trabajadores o colaboradores en sus puestos de trabajo, fomentar o fortalecer la identidad y lealtad corporativa.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005

En Venezuela, desde el año 2005 se promulga la Ley Orgánica De Prevención, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo (LOCYMAT), norma que busca, de acuerdo a lo establecido en sus artículos 1 y 2 garantizar las condiciones de seguridad, salud y bienestar del trabajador, así como un ambiente de trabajo sano y adecuado, así como garantizar a los trabajadores lo relativo a su recreación, utilización del tiempo libre y descanso:

Artículo 1: Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Artículo 2: Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Los artículos previos destacan lo que se busca demostrar en la investigación que un trabajador no solo debe ser remunerado económicamente sino contar con las condiciones aptas y ergonómicas para su puesto de trabajo, cualquiera que sea; ya que todos los trabajos, oficios y servicios son diferentes y los cuerpos humanos también son diferentes. Dentro de las funciones que lleva a cabo la LOCYMAT en el **Artículo 40** se destacan 19 literales que las describen:

1. Asegurar la protección de los trabajadores y trabajadoras contra toda condición que perjudique su salud producto de la actividad laboral y de las condiciones en que ésta se efectúa.

2. Promover y mantener el nivel más elevado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y trabajadoras.
3. Identificar, evaluar y proponer los correctivos que permitan controlar las condiciones y medio ambiente de trabajo que puedan afectar tanto la salud física como mental de los trabajadores y trabajadoras en el lugar de trabajo o que pueden incidir en el ambiente externo del centro de trabajo o sobre la salud de su familia.
4. Asesorar tanto a los empleadores o empleadoras, como a los trabajadores y trabajadoras en materia de seguridad y salud en el trabajo.
5. Vigilar la salud de los trabajadores y trabajadoras en relación con el trabajo.
6. Suministrar oportunamente a los trabajadores y las trabajadoras los informes, exámenes, análisis clínicos y paraclínicos, que sean practicados por ellos.
7. Asegurar el cumplimiento de las vacaciones por parte de los trabajadores y trabajadoras y el descanso de la faena diaria.
8. Desarrollar y mantener un Sistema de Vigilancia Epidemiológica de accidentes y enfermedades ocupacionales, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de la presente Ley.
9. Desarrollar y mantener un Sistema de Vigilancia de la utilización del tiempo libre, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de la presente Ley.
10. Reportar los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, de conformidad con el Reglamento de la presente Ley.
11. Desarrollar programas de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, de prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
12. Promover planes para la construcción, dotación, mantenimiento y protección de infraestructura destinadas a los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

13. Organizar los sistemas de atención de primeros auxilios, transporte de lesionados, atención médica de emergencia y respuestas y planes de contingencia.
14. Investigar los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales a los solos fines de explicar lo sucedido y adoptar los correctivos necesarios, sin que esta actuación interfiera con las competencias de las autoridades públicas.
15. Evaluar y conocer las condiciones de las nuevas instalaciones antes de dar inicio a su funcionamiento.
16. Elaborar la propuesta de Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, y someterlo a la consideración del Comité de Seguridad y Salud Laboral, a los fines de ser presentado al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales para su aprobación y registro.
17. Aprobar los proyectos de nuevos medios y puestos de trabajo o la remodelación de los mismos en relación a su componente de seguridad y salud en el trabajo.
18. Participar en la elaboración de los planes y actividades de formación de los trabajadores y trabajadoras.
19. Las demás que señalen el Reglamento de la presente Ley.

Siguiendo los lineamientos del artículo 40, un trabajador se sentirá seguro, acompañado y guiado dentro de las instalaciones de su puesto laboral, además, contará con la certeza de que en dado caso que se incurra en un accidente o enfermedad laboral estará amparado por la Ley sin salir perjudicado, realizando así su compromiso con la organización.

En cuanto a los derechos de los trabajadores y trabajadoras, la LOCYMAT destaca en los 20 literales del **Artículo 53** que tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

4. No ser sometido a condiciones de trabajo peligrosas o insalubres que, de acuerdo a los avances técnicos y científicos existentes, puedan ser eliminadas o atenuadas con modificaciones al proceso productivo o las instalaciones o puestos de trabajo o mediante protecciones colectivas. Cuando lo anterior no sea posible, a ser provisto de los implementos y equipos de protección personal adecuados a las condiciones de trabajo presentes en su puesto de trabajo y a las labores desempeñadas de acuerdo a lo establecido en la presente Ley, su Reglamento y las convenciones colectivas.

5. Rehusarse a trabajar, a alejarse de una condición insegura o a interrumpir una tarea o actividad de trabajo cuando, basándose en su formación y experiencia, tenga motivos razonables para creer que existe un peligro inminente para su salud o para su vida sin que esto pueda ser considerado como abandono de trabajo.

6. Denunciar las condiciones inseguras o insalubres de trabajo ante el supervisor inmediato, el empleador o empleadora, el sindicato, el Comité de Seguridad y Salud Laboral, y el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales; y a recibir oportuna respuesta.

7. Denunciar ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales cualquier violación a las condiciones y medio ambiente de trabajo, cuando el hecho lo requiera o cuando el empleador o empleadora no corrija oportunamente las deficiencias denunciadas; así como cualquier incumplimiento en los programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y

turismo social y en la construcción y mantenimiento de infraestructura para su desarrollo.

9. Ser reubicados de sus puestos de trabajo o a la adecuación de sus tareas por razones de salud, rehabilitación o reinserción laboral.

10. Que se le realicen periódicamente exámenes de salud preventivos, y al completo acceso a la información contenida en los mismos, así como a la confidencialidad de sus resultados frente a terceros.

11. La confidencialidad de los datos personales de salud. En tales casos, éstos sólo podrán comunicarse previa autorización del trabajador o de la trabajadora, debidamente informados; limitado dicho conocimiento al personal médico y a las autoridades sanitarias correspondientes.

12. Participar activamente en los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

13. Expresar libremente sus ideas y opiniones, y organizarse para la defensa del derecho a la vida, a la salud y a la seguridad en el trabajo.

14. Ser protegidos del despido o cualquier otro tipo de sanción por haber hecho uso de los derechos consagrados en esta Ley y demás normas que regulen la materia.

15. La defensa en caso de imputaciones o denuncias que puedan acarrearle sanciones en virtud de lo establecido en la presente Ley.

16. La privacidad de su correspondencia y comunicaciones y al libre acceso a todos los datos e informaciones referidos a su persona.

17. Recibir oportunamente las prestaciones e indemnizaciones contempladas en esta Ley.

18. Ser afiliados o afiliadas por sus empleadores o empleadoras al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo creado por la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.

19. Exigir a sus empleadores o empleadoras el pago oportuno de las cotizaciones al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

20. Denunciar ante la Tesorería de Seguridad Social la no afiliación al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo y de los retardos en el pago de

las cotizaciones que debe efectuar el empleador o la empleadora y de los cuales el trabajador o la trabajadora tenga conocimiento.

En este particular se cubren a cabalidad los derechos de los trabajadores dentro de las organizaciones, lo que les da garantía que al cumplir sus obligaciones dentro de la empresa no solo serán remunerados económicamente, sino que también están cubiertos por la ley y se hacen partícipes de sus derechos, al trabajar en condiciones óptimas, seguras, salubres y que están regidas por los estatutos nacionales referido a las prestaciones sociales e indemnizaciones. Por otro lado, continuando con la LOCYMAT en el **Artículo 59** se describen las condiciones y ambiente físico en el cual se desarrollará el trabajo, dentro de los 7 literales que dan garantía que todo será en función del más alto bien del trabajador. Siendo así:

1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.
2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.
3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.
4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.
5. Impida cualquier tipo de discriminación.
6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionado o enfermo.

7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

Por consiguiente, esta ley tiene como prioridad anteponer los derechos de los colaboradores a poseer condiciones de trabajo dignas, ergonómicas, salubres; lo que se podría enfocar en un salario emocional potencial para ellos. Es así, como la LOPCYMAT surgió en la República Bolivariana de Venezuela como una normativa derivada a la Ley Marco de Seguridad Social que incluye, además de una gama de cotizaciones que todavía se encuentran vigentes, una serie de normas que deben adoptar las empresas con el propósito de preservar la integridad física y salud de sus trabajadores, el mejoramiento de medidas de seguridad en las instalaciones de la empresa, determinación de los procesos peligrosos, capacitación a los trabajadores, prevención de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales y responsabilidad de la empresa antes infortunios laborales.

www.bdigital.ula.ve
Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos. Gaceta Oficial N° 37593 del 17 de diciembre de 2016.

Continuando con las leyes venezolanas, se encuentra la Ley del Ejercicio de la Profesión de Recursos Humanos (2016). Esta ley, regula el ejercicio de la profesión de Recursos Humanos en Venezuela y establece en su artículo 6 las funciones de los profesionales del área, que incluyen la elaboración y aplicación de políticas de remuneración, beneficios sociales y compensación del personal. Citando dicho artículo:

Artículo 6: Toda organización de carácter público o privada, de acuerdo con su desarrollo y capacidad económica, deberá contemplar en su estructura organizacional el funcionamiento de algún servicio en el área de recursos humanos, de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta Ley y su Reglamento.

A pesar de que estas leyes contienen disposiciones que podrían interpretarse en el sentido de beneficiar el salario emocional y la retención del talento humano, su aplicación en la práctica puede ser variable y depende de diversos factores, como el tamaño de la empresa, la situación económica del país y las políticas internas de cada organización. El marco legal para esta investigación aborda los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores en el ámbito laboral en Venezuela, lo que resulta crucial para entender la relación del salario emocional y la retención del talento humano en las empresas de servicios de la Ciudad de Mérida - Venezuela.

Hipótesis

Reconocer si el salario Emocional como estrategia organizacional, incide directamente en la retención del Talento Humano en las empresas de servicios de la ciudad de Mérida.

Sistema de Variables

Ramírez (1999) plantea que una variable es “la representación característica que puede variar entre individuos y presentan diferentes valores” (p. 25). Entonces, una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios (característica que varía). Es importante señalar que para Álvarez (2008) “los tipos de variables de una investigación se pueden clasificar y distinguir de diversas maneras dependiendo de los tipos de valores que toman las mismas, pero para iniciarse en el mundo de la investigación es necesario conocer las variables independientes y dependientes”.

Variable Independiente

Según Arias (2006), define como variable independiente “las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente” (p. 59). La variable independiente es el salario en las empresas de servicios.

Variable Dependiente

De igual forma, Arias (2006), especifica que las variables dependientes “son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente, la cual determinará los efectos y consecuencias que se miden y que dan los resultados de la investigación” (p. 59). La variable dependiente es la retención del talento humano en las empresas de servicios del estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Método	Ítem
Identificar el impacto del salario emocional como parte de la estrategia organizacional	Salario Emocional	Componentes del salario emocional	Reconocimiento y valoración de desempeño Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal Ambiente de trabajo positivo y motivador	Cuestionario Trabajadores	4, 5, 6, 8, 12
				Entrevista Gerentes	1, 2, 3
Establecer las estrategias organizacionales que usan los gerentes de las empresas de servicio de la ciudad de Mérida para la retención del Talento Humano	Estrategia organizacional	Métodos de retención del talento humano	Ofrecimiento de oportunidades de crecimiento Flexibilidad de horarios Programas de capacitación	Entrevista Trabajadores	7, 9, 10, 11
				Entrevista Gerentes	6, 8, 10

Reconocer la incidencia que puede tener la implementación del salario emocional como estrategia para la retención del talento humano que labora en las empresas de servicio de la ciudad de Mérida	Incidencia	Efecto en la retención del talento humano	Permanencia en la empresa Nivel de satisfacción y compromiso Tasa de rotación del personal	Entrevista Trabajadores	13,14,15
				Entrevista Gerentes	4, 5, 9

Fuente: Elaboración propia (2023)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones generales

Para la realización de un estudio de cuarto nivel, es importante tener clara la metodología a usar para darle respuesta a las incógnitas y que la resolución de la hipótesis se haga bajo los parámetros del método científico, lo cual le aporta validez. Como señala Bernal (2010), “la elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar...” (p. 110). Es menester, hacer una revisión bibliográfica en este ámbito para determinar los parámetros de la investigación y así proceder a seleccionar el tipo de estudio.

Tipo de Investigación

El estudio desarrollado, buscó dar respuesta a la incógnita que se hace el investigador de sí la aplicación del salario emocional como estrategia organizacional incide en la retención del talento humano, dentro de las empresas de servicios de la ciudad de Mérida. Dada la índole del estudio, se procederá bajo la modalidad de investigación descriptiva. (Bernal, 2010)

Por otra parte, el objetivo principal del estudio es reconocer la incidencia del salario emocional en la retención del talento humano, por lo cual se selecciona este tipo de investigación descriptiva, dado que su fundamento principal es medir con la mayor precisión posible, además de permitir una predicción incipiente dado el conocimiento previo que debiera de tener el investigador en el tema (Hernández et al. 1998).

Diseño de la Investigación

Dentro del marco de la investigación, se debe estipular el diseño dentro del cual se define si es experimental o no. Al ser un estudio descriptivo, se trata de un estudio con diseño no experimental, ya que en el estudio no experimental no se construye ninguna situación, se observan situaciones existentes. Dichos estudios, en su mayoría serán de campo porque se tendrá contacto con las unidades de análisis con el fin de obtener la mayor información posible para la recopilación, análisis y posteriores resultados del fenómeno observado. En este orden de ideas, Bernal (2010) “ha descrito las variables inmersas y permitirán describir con precisión las características medibles de la investigación”.

En vista de que se recolectarán datos en un tiempo único con condiciones país atípicas, como lo señala Hernández et al. (1998) “se considera un tipo de estudio experimental transeccional”. Asimismo, el diseño de investigación elegido para este estudio será de tipo transversal, descriptivo y correlacional. El enfoque transversal, permitirá recolectar información en un solo momento, estableciendo asociaciones entre variables. Por último, el diseño descriptivo permitirá obtener información detallada sobre el salario emocional y la retención del talento humano y el diseño correlacional, permitirá establecer una relación entre estas dos variables.

Población o universo de estudio

Las definiciones pertinentes sobre la población las destaca Bernal (2010), donde sintetiza conceptos de investigadores que aportaron su conocimiento en este particular:

De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 36). Por ello, para estos autores una definición adecuada de población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo (p. 160).

Bajo el marco de muestreo, se enfocó en el Municipio Libertador del Estado de Mérida; el cual se caracteriza por el turismo, la siembra, la ganadería y también por ser una ciudad estudiantil, donde la recreación en espacios de entretenimiento es fundamental en la vida social de los jóvenes que hacen vida en el Municipio Libertador.

Asimismo, se destaca que, a pesar de las condiciones actuales en materia económica, no ha sido un impedimento para que emprendedores merideños apuesten por estos espacios recreativos como fuente de ingreso. Desde el año 2018, se encuentra en auge la modalidad de cafés – restaurantes que cuentan con diferentes servicios como snacks, postres, comida urbana, cocteles y cafés, los cuales son atendidos por jóvenes estudiantes en su mayoría que ofrecen un servicio de altura, lo que hace sentir a gusto a los comensales.

Por lo anteriormente expuesto, nace el interés de la investigadora en indagar sobre qué hacen los gerentes de dichas empresas para mantener motivado a su personal joven en vista de las condiciones socio-económicas actuales, el creciente éxodo profesional y las consecuencias postpandemia. Finalmente, la población para esta investigación estará conformada considerando los cafés-restaurantes como la muestra para el estudio.

Por Art Café, Moffyns Café, Silvanitos Grill Burger y Master Sub. Ya que sus dueños son profesionales merideños entre edades comprendidas de 30 y 40 años, que no han migrado del país y han dedicado su tiempo, dinero y pasión a sus negocios, dando como resultado empresas exitosas y reconocidas en el ramo. Por último, la muestra estará limitada a estas 4 empresas que están conformadas por equipos de trabajo entre 3 y 24 personas.

Empresa	Trabajadores
Master Sub, C. A.	6
Moffyns Café, C. A.	12
Por Art, C. A.	3
Silvanitos Burguer Grill, C. A.	14
Total de trabajadores	35

Cuadro 2: Trabajadores de las empresas de la muestra
Elaboración: Fuente propia (2023)

Instrumento

En el desarrollo de la investigación mixta existe una amplia gama de instrumentos que de acuerdo a Bernal (2010) “se pueden usar para recopilar datos y así proceder al análisis dando validación o no a la hipótesis expuesta”. Por lo tanto, en función de los objetivos del estudio se utilizó el método de la entrevista a los gerentes y cuestionario a los trabajadores de las empresas de servicio del Municipio Libertador del Estado Mérida a estudiar, enfocados en conocer si el salario emocional es una estrategia para retener el talento humano dentro de sus organizaciones

Para la recolección de datos, se implementará un cuestionario estructurado, elaborado por el investigador al personal en el nivel gerencial. Este cuestionario, incluirá preguntas sobre el salario emocional y la retención del talento humano en las empresas de servicios de la Ciudad de Mérida - Venezuela, así como información básica sobre la empresa encuestada. Usando como referencia la escala de Likert evaluar las conductas, creencias, valores e ideales de los trabajadores.

El instrumento se encuentra validado por tres expertos que ratifican la confiabilidad del mismo, así como la coherencia entre los objetivos y la aplicación del cuestionario.

Por la parte estadística fue validado por la MSc. Sofía Izquierdo – ULA

Por la parte metodológica fue validado por la MSc. Nibelly Albornoz – ULA

Como experto en el área, fue validado por el MSc. Aleixandre Villarroel – ULA

Los juicios emitidos por los expertos se encuentran en los anexos del estudio.

Procedimiento

Para realizar las fases planteadas en este trabajo de investigación, se enviará una carta a las empresas seleccionadas, en la que se explicará el propósito del estudio y se solicitará su colaboración. Una vez obtenida la autorización, se enviará el

cuestionario a través de un enlace electrónico que los llevará a un formulario digital generado por la plataforma Google. Una vez recibido el cuestionario, se llevará a cabo el análisis estadístico de los datos para establecer las relaciones entre el salario emocional y la retención del talento humano en las empresas.

Fase I: Revisión Documental

En esta etapa, la revisión documental es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos. Para desarrollar esta fase, se realizó una investigación exhaustiva en libros, proyectos y cualquier otro tipo de material, que permitirá obtener mayor información sobre cómo elaborar estrategias para retener el talento humano y a los colaboradores, a través del salario emocional, de tal forma que se puedan conocer las bases teóricas de los que se está investigado.

Fase II: Aplicación de Cuestionario y entrevista

Luego de recibir la aprobación por los expertos en el área, se aplicará el instrumento en las empresas seleccionadas en la población para obtener las respuestas pertinentes del personal en el nivel gerencial para procesar los datos de los colaboradores de la organización en estudio.

Fase III: Análisis de Datos

Para el análisis de los datos, se realizará un análisis descriptivo de los datos obtenidos y se demostrará con graficas estadísticas los resultados obtenidos. Una vez realizada esta actividad, se procederá a constatar las respuestas y llevar a cabo el análisis pertinente que dará respuesta a la hipótesis de la investigación.

Fase IV: Conclusiones y Recomendaciones

Una vez cotejada la información, se procederá a reconocer si la hipótesis de la investigación fue certera y se darán las conclusiones del estudio, así como las recomendaciones a los gerentes de las empresas en estudio.

Consideraciones éticas

La investigación se llevará a cabo respetando los derechos de los participantes, incluyendo la privacidad y la confidencialidad. Se garantizará que los datos obtenidos se mantengan en anonimato y se empleará un consentimiento informado antes de la recolección de datos.

www.bdigital.ula.ve



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN: MENCIÓN GERENCIA



Entrevista

Reciba un cordial saludo y deseando éxito en sus funciones.

Por medio del presente se le solicita respetuosamente llenar el siguiente cuestionario con fines estrictamente académicos como requisito para la obtención de mi título como Magister Scientiae en Administración, Mención Gerencia de la ilustre Universidad de Los Andes.

A continuación, se presenta una entrevista estructurada para medir la incidencia del salario emocional en la retención del talento humano en la empresa a la que usted lidera. Responder con la mayor honestidad ya que es imperativo para la investigación. Sus datos se mantendrán en anonimato.

1. ¿Qué considera usted como salario emocional dentro de su empresa?
2. ¿Cómo cree que el salario emocional contribuye a la retención de su personal?
3. ¿Qué medidas toma su empresa para brindar un salario emocional a sus empleados?
4. De haber implementado salario emocional, ¿ha notado alguna diferencia en la rotación del personal desde que implementó medidas del salario emocional?
5. ¿Cuáles son los aspectos del salario emocional que considera más efectivos para retener a sus empleados?
6. ¿Cómo cree que el salario emocional impacta en la satisfacción laboral de sus empleados?

7. ¿Qué actividades o incentivos suele ofrecer para promover el salario emocional en su equipo?
8. ¿Ha enfrentado algún desafío al implementar medidas de salario emocional en su empresa?
9. ¿Cómo mide o evalúa la efectividad del salario emocional en la retención de su personal?
10. ¿Qué consejos daría a otros gerentes de cafés bar restaurantes que están interesados en implementar medidas de salario emocional en sus empresas?

www.bdigital.ula.ve



Cuestionario

Reciba un cordial saludo y deseando éxito en sus funciones.

Por medio del presente se le solicita respetuosamente llenar el siguiente cuestionario con fines estrictamente académicos como requisito para la obtención de mi título como Magister Scientiae en Administración, Mención Gerencia de la ilustre Universidad de Los Andes.

A continuación, se presenta un cuestionario estructurado para medir la incidencia del salario emocional en la retención del talento humano de la empresa a la que usted pertenece. Responder con la mayor honestidad ya que es imperativo para la investigación. Sus datos se mantendrán en anonimato.

1. Nombre de la empresa a la que pertenece

2. Género

- a. Femenino
- b. Masculino

3. Rango de edad

- a. Entre 18 – 23 años
- b. Entre 24 – 29 años
- c. Entre 30 – 35 años
- d. Entre 36 – 41 años
- e. Más de 41

4. ¿Qué tan importante es el salario que recibe como para permanecer en la empresa?

- a. Muy importante
- b. Importante
- c. Poco importante

5. ¿En su empresa le ofrecen beneficios no relacionados con el salario?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

6. ¿Qué beneficios son estos?

- a. Flexibilidad horaria y de trabajo.
- b. Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- c. Ambiente laboral agradable y positivo.

7. En su opinión, ¿en qué medida influye el salario emocional en la retención del talento humano en su empresa?

- a. En gran medida.
- b. En mediana medida.
- c. En poca medida.

8. ¿El salario emocional es un factor determinante para su permanencia en la empresa?

- a. Bastante determinante.
- b. Poco determinante
- c. Nada determinante.

9. ¿Se siente valorado y reconocido por su trabajo en la empresa?

- a. Siempre.
- b. En ocasiones.
- c. Nunca.

10. La flexibilidad de horarios y trabajo tiene un impacto positivo en mi vida laboral y personal

- a. De acuerdo
- b. Medianamente de acuerdo.
- c. En desacuerdo

11. ¿La empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

- a. Siempre.
- b. A veces
- c. Nunca.

12. ¿El ambiente laboral es agradable y positivo?

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

13. Si usted recibiera una propuesta laboral con un salario mayor, pero sin salario emocional, ¿la aceptaría?

- a. Seguramente.
- b. No lo sé
- c. No

14. ¿Qué opinión tiene usted de la retención del talento humano en la empresa?

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

15. ¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo a otras personas?

- a. Sí.
- b. Posiblemente
- c. No

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para cumplir con los objetivos propuestos del estudio, se procede a analizar los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos a la muestra del universo seleccionado.

Moffyns Café: Primer instrumento dirigido al Ing. Jean Franco Moffa; un joven Merideño emprendedor desde 2015 con su empresa, quién continuamente incluye nuevos ítems en su menú para llegar a más paladares. Actualmente cuenta con dos sucursales dentro del Municipio Libertador. Segundo cuestionario dirigido a 12 trabajadores de la empresa.

Pop Art Café: Primer instrumento dirigido a los Licenciados José y Luis Marcano; jóvenes que apuestan por su Ciudad desde el 2010; presentando un concepto innovador molecular en los cafés restaurantes del Municipio Libertador. Segundo cuestionario dirigido a 3 trabajadores de la empresa.

Silvanitos Grill Búrguer y Master Sub: Primer instrumento dirigido al Ing. Rafael Aranguren, quién tiene más de 15 años en el rubro; innovando continuamente y ganando reconocimiento y preferencia entre los habitantes del Municipio Libertador. Segundo cuestionario dirigido a 14 trabajadores de Silvanitos Grill Burguer y a 6 trabajadores de Master Sub.

En primer lugar, se analizarán las respuestas de los gerentes en el instrumento aplicado, la entrevista. Recabada por un enlace de la plataforma Google Forma luego de hablar personalmente con los gerentes explicando el estudio.

Pregunta 1: Nombre de la empresa a la que perteneces

Los gerentes muestran en la Tabla 1, el nombre de las empresas que dirigen.

1. Nombre de su empresa

4 respuestas

Silvanitos Grill Burger

Pop art café

Moffyns Cafe

Pop art cafe

Tabla 1: Nombre de las empresas

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que Pop Art café tiene dos respuestas ya que es dirigida por los hermanos Marcano en conjunto y el Ing. Rafael Aranguren contesta en nombre de Silvanitos Grill Búrguer también en representación de Master Sub.

En orden descendente desde la pregunta 1, los resultados obtenidos son: Ing. Rafael Aranguren, por Silvanitos Grill Búrguer y Master Sub, escalafón por el Lcdo. José Marcano de Pop Art Café, el número 3 el Ing. Jean Franco Moffa por Moffyns Café y el cuarto resultado el Lcdo. Luis Marcano por Pop Art Café

Pregunta 2: ¿Qué considera usted como salario emocional dentro de su empresa?

Se busca conocer la perspectiva de los gerentes en cuanto al salario emocional en sus empresas, como lo muestra la tabla 2.

2. ¿Qué considera usted como salario emocional dentro de su empresa?

4 respuestas

Toda aquella recompensa que vaya en beneficio de los empleados que no tenga nada que ver con su salario y sirva para su crecimiento personal y emocional

Salario emocional retribución no económica que beneficia al trabajador

Todo incentivo que no sea monetario

Los beneficios extras que se otorgan al trabajador para una mejor calidad de vida

Tabla 2: Perspectiva de los gerentes

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los cuatro gerentes tienen una idea clara sobre lo que es el salario emocional dentro de sus organizaciones. Destacando el beneficio personal de tu capital humano.

Pregunta 3: ¿Cómo cree que el salario emocional contribuye a la retención de su personal?

En el desarrollo de la tabla 3 se aprecia la postura de los gerentes ante la contribución del salario emocional como estrategia de retención en el Talento Humano.

3. ¿Cómo cree que el salario emocional contribuye a la retención de su personal?

4 respuestas

Mejora el ambiente laboral, personal más motivado porque se siente tomado en cuenta

Ayuda a satisfacer necesidades no económicas al personal de trabajo, satisfaciendo necesidades personales o familiares

Tiene una gran influencia dentro del mercado nacional

Si hay un incentivo la persona se sentirán a gusto y comprometidas con la empresa

Tabla 3: Postura de los gerentes

Fuente: Elaboración propia

Los gerentes describen como el personal motiva desarrolla sentido de pertenencia con la organización y como el salario emocional es una influencia dentro del mercado laboral nacional.

Pregunta 4: ¿Qué medidas toma su empresa para brindar un salario emocional a sus empleados?

En la tabla 4 se aprecia las medidas que toman los gerentes para brindar el salario emocional en sus organizaciones.

4. ¿Qué medidas toma su empresa para brindar un salario emocional a sus empleados?

4 respuestas

Lealtad, fidelidad, compromiso con sus actividades de trabajo
Horarios flexibles, capacitación gratis en diferentes áreas del negocio para mejores puestos
Tenemos una oferta que generamos para todos los empleados. Y dependiendo del desempeño y necesidades de cada empleado se les aumenta el incentivo con salario emocional
Las medidas que tomamos son capacitación en otros áreas para que amplíen sus conocimientos, incentivos alimenticios para que disfruten con sus familiares

Tabla 4: Medidas del salario emocional

Fuente: Elaboración propia

La capacitación, los horarios flexibles y el compromiso con su capital humanos son las valiosas medidas que implementan los gerentes en las empresas en estudio.

Pregunta 5: De haber implementado salario emocional, ¿ha notado alguna diferencia en la rotación del personal desde que implementó medidas del salario emocional?

La tabla 5 desarrolla una de las interrogantes de la investigación, así como la hipótesis de la misma, de si al implementar el salario emocional la rotación del talento humano disminuye.

5. De haber implementado salario emocional, ¿ha notado alguna diferencia en la rotación del personal desde que implementó medidas del salario emocional?

4 respuestas

Desde que nació Silvanitos nos adaptamos a horarios de estudio y trabajo eso le ha permitido al personal crecer dentro de la empresa tengo 3 muchachos que se van a graduar de ingenieros y una de bioanálisis próximamente y ya tienen trabajando con nosotros más de 3 años

Sí, se sienten más parte de la empresa ya que saben que existen mejoras, flexibilizaciones y capacitaciones

Lo implementamos hace más de 6 años desde entonces la rotación del personal es poca, normalmente quien sale de la empresa es porque se va del país

Al implementar el salario emocional la rotación es muy baja ya que la persona se siente a gusto en su entorno de trabajo

Tabla 5: Implementación del salario emocional

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de la tabla 5 son parte fundamental del desarrollo de la investigación, ya que las empresas en estudio resaltan positivamente que al implementar el salario emocional en sus organizaciones la rotación del talento humano ha disminuido. Enfocando que los trabajadores se sienten parte de la empresa y eso genera un sentido de pertinencia.

Pregunta 6: ¿Cuáles son los aspectos del salario emocional que considera más efectivos para retener a sus empleados?

En la tabla 6 se describe los aspectos efectivos del salario emocional para la retención del talento humano.

6. ¿Cuáles son los aspectos del salario emocional que considera más efectivos para retener a sus empleados?

4 respuestas

Horario flexible para estudiar, apoyo económico para estudio y vacaciones
Capacitación y ser flexibilidad en sus horarios de llegada
Ofrecer tranquilidad al empleado
Incentivos educativos alimenticios

Tabla 6: Aspectos del salario emocional
Fuente: Elaboración propia

El horario flexible, apoyo económico, capacitación e incentivos no económicos son los aspectos que los gerentes consideran efectivos para disminuir la rotación del personal.

Pregunta 7: ¿Cómo cree que el salario emocional impacta en la satisfacción laboral de sus empleados?

En la tabla 7 los gerentes describen el impacto que tiene el salario emocional en la satisfacción laboral de su talento humano.

7. ¿Cómo cree que el salario emocional impacta en la satisfacción laboral de sus empleados?

4 respuestas

- Les permite crecer en su carrera universitaria, profesional y emocional mientras generan ingresos
- Impacta relevantemente ya que aplican sus nuevos conocimientos y tienen mayor competitividad laboral
- Al generar tranquilidad son más eficientes y cuidan más el trabajo
- Tiene un impacto bastante fuerte ya que al sentirse comprometidos con la empresa el empeño y las labores se realizan de la mejor manera

Tabla 7: Impacto del salario emocional

Fuente: Elaboración propia

Los gerentes describen el impacto positivo que tiene el salario emocional en la satisfacción laboral del capital humano de sus organizaciones. Enfatizando que al tener satisfacción valoran el trabajo, crece el compromiso y que como gerentes tiene valía la tranquilidad de su personal, ya que el rendimiento y la eficiencia aumenta.

Pregunta 8: ¿Qué actividades o incentivos suele ofrecer para promover el salario emocional en su equipo?

La tabla 8 destaca las actividades o incentivos para la promoción del salario emocional.

8. ¿Qué actividades o incentivos suele ofrecer para promover el salario emocional en su equipo?

4 respuestas

- Más días libres para adaptarnos a los horarios de estudio, celebraciones de día del trabajador y navidad con comida, y rifas de televisores, celulares equipos electrodomésticos, bolsas de comida, les damos zapatos para uso personal, ayuda para la compra de celulares, computadoras y calculadoras entre otros
- Reuniones donde expongan sus problemas sea de horarios , turnos, y que nuevas funciones o áreas les gustaría aprender para capacitarlos
- Existe un salario emocional para todos por igual, ya con la l rendimiento de cada uno se generan más beneficio
- Educación capacitación, beneficios alimentarios, beneficios recreativos

Tabla 8: Incentivos para el salario emocional

Fuente: Elaboración propia

Capacitación, reuniones, agasajos, horario flexible para estudios y rifas de regalos son parte de los incentivos utilizados por los gerentes para promover el salario emocional, las cuales encajan perfectamente en la descripción de lo que el salario emocional abarca.

Pregunta 9: ¿Ha enfrentado algún desafío al implementar medidas de salario emocional en su empresa?

Los desafíos que han podido enfrentar los gerentes en la implementación del salario emocional se aprecian en la Tabla 9.

9. ¿Ha enfrentado algún desafío al implementar medidas de salario emocional en su empresa?

4 respuestas

Hay que hablarles mucho de que un día hay para unos y otro días para otros para evitar envidia

No

Por más q sea un salario emocional para el empleado, para el empleador representa un gasto y siempre es un desafío todo lo q implique mayor gasto

No

Tabla 9: Desafíos del salario emocional

Fuente: Elaboración propia

Se distingue que a nivel económico y de relación entre los colaboradores de la empresa puede convertirse en un desafío, mientras que para Pop Art no ha tenido mayor reto implementar el salario emocional.

Pregunta 10: ¿Cómo mide o evalúa la efectividad del salario emocional en la retención de su personal? La medición de efectividad del salario emocional se percibe en la tabla 10.

10. ¿Cómo mide o evalúa la efectividad del salario emocional en la retención de su personal?

4 respuestas

Mayor productividad, menor tiempo de preparación de las comidas con mayor calidad sin la necesidad de estar nosotros como dueños en el negocio, más sentido de pertenencia de los empleados

Para medir la efectividad emocional, con el tiempo se permanecía en la empresa y que tengan curiosidad de aprender más cosas

De acuerdo al desempeño de cada uno, responsabilidad, compromiso, eficiencia, sentido de pertenencia

Complementamente satisfactorio

Tabla 10: Efectividad del salario emocional

Fuente: Elaboración propia

La productividad y el compromiso son la mayor muestra de efectividad con respecto a la implementación del salario emocional en las organizaciones, desde el punto de vista de sus gerentes.

Pregunta 11: ¿Qué consejos daría a otros gerentes de cafés bar restaurantes que están interesados en implementar medidas de salario emocional en sus empresas?

Los consejos de los gerentes para otros gerentes interesados en implementar la herramienta se observan en la tabla 11.

11. ¿Qué consejos daría a otros gerentes de cafés bar restaurantes que están interesados en implementar medidas de salario emocional en sus empresas?

4 respuestas

Se deben sensibilizar... todos alguna vez fuimos empleados y este tipo de trabajo para la mayoría es un trampolín para salir adelante... y siempre apoyar como Dios manda a manos llenas

Vale la pena implementar medidas , que ayuden a los trabajadores así como a la empresa , ser flexible ayuda a entender al trabajador y capacitarlo ayuda a su formación y a que la empresa tenga personal para cubrir fallas , puestos y errores que puedan surgir en el proceso laboral

En la medida de lo q puedan, este es un factor importante para la retención del buen personal

Es importante aplicarlo en cualquier tipo de organización ya que es beneficioso para ambos compañía y personal para que exista esa interacción calidad servicio y organización

Tabla 11: Consejos de los gerentes

Fuente: Elaboración propia

En vista de que las empresas en estudio han sido referentes en poca rotación del personal dentro de sus filas donde se planteó la hipótesis que se debía al salario emocional, se les solicita a los gerentes algún consejo que permita que otros interesados en la implementación de la herramienta tomar en cuenta. Dando como una grata respuesta que vale la pena implementar el salario emocional en las organizaciones, ya que es un factor importante para disminuir la rotación del personal y tener fidelización del capital humano.

Por último, se procede al análisis de las respuestas de los trabajadores en las empresas seleccionadas, mediante el instrumento aplicado, un cuestionario de selección simple. Donde se garantizó a los trabajadores que se mantendría en anonimato y privacidad de sus respuestas. Cabe resaltar que solo los colaboradores de Pop Art Café contestaron en su totalidad, mientras que los empleados de Silvanitos Grill Burger respondieron 14 de 16, en Master Sub 6 de 8, en Moffyns Café 12 de 20.

Pregunta 1: Nombre de la empresa a la que pertenece

En la tabla 12 se muestran las cantidades de colaboradores que respondieron por empresa.

Pregunta 1			
Empresa	Respuesta	Trabajadores actuales	Proporción de respuesta
Silvanitos Grill Búrguer	14	16	87,50%
Master Sub	6	8	75,00%
Pop Art Café	3	3	100,00%
Moffyns Café	12	20	60,00%
Total	35	47	74,47%

Tabla 12: Consejos de los gerentes
Fuente: Elaboración propia

Del 100% de la muestra seleccionada se contó con la participación del 74,47% para recabar la información. Las razones dadas para los colaboradores que no respondieron fueron: tiempo, incomprensión del término, poca confiabilidad en la seguridad de los datos y olvido.

Mediante el formulario de Google se obtuvo un histograma, mostrado como Figura 1, pero por ser respuesta abierta se muestran varias opciones por lo cual se tabulo para mayor comprensión en la tabla 12.

1. Nombre de la empresa a la que pertenece

 Copiar

35 respuestas

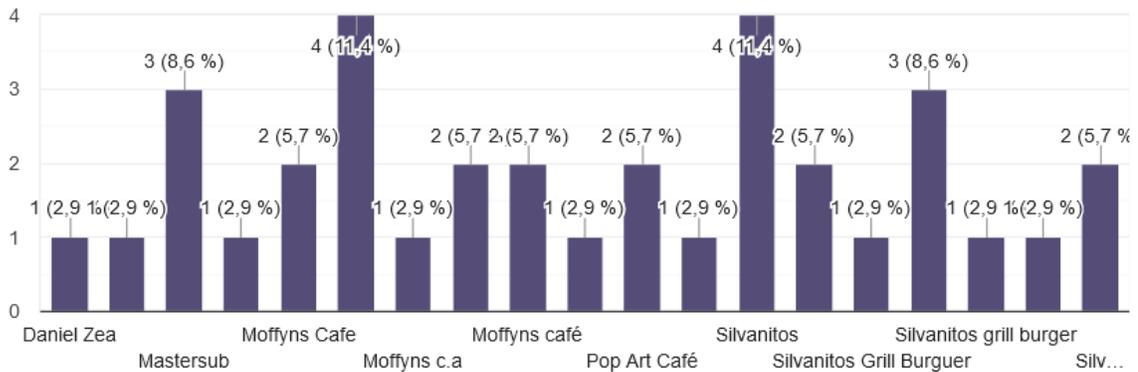


Figura 1: Histograma de las empresas

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: Género

Se muestra en la figura 2 la cantidad de trabajadores masculinos y trabajadoras femeninas dentro de la organización.

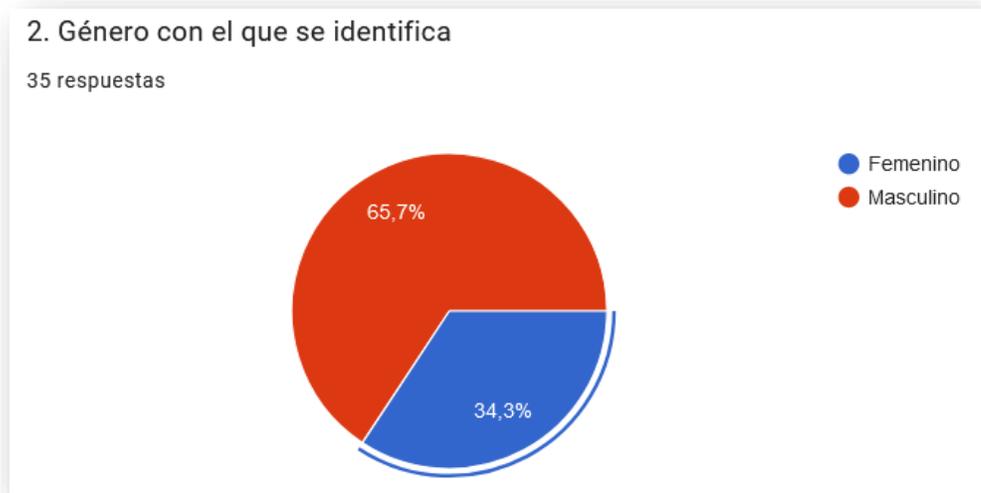


Figura 2: Género de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

El 65,70% de los encuestados están representados por el género masculino, correspondiente a 25 hombres, mientras que el 34,30% representa 12 trabajadoras femeninas.

Pregunta 3: Rango de edad

La figura 3 grafica los rangos de edades dentro de los encuestados.



Figura 3: Edades de los encuestados
Fuente: Elaboración propia

Se parte desde los 18 años ya que es la edad mínima legal dentro del país para trabajar. Y se deja como opción final más de 41 años, que está representando un 0% de los encuestados, es decir ninguno de los 35 colaboradores está en ese rango de edad. Se aprecia la cantidad de 14 colaboradores siendo un 40% de la población en el rango de 24 a 29 años, seguidamente de un 37,10% representado por 13 participantes en el rango de 18 a 23 años, un 17,10% de la muestra equivalente a 6 participantes se encuentra en el ranking de 30 a 35 años y finalmente 2 trabajadores están dentro del rango de 36 a 41 años, siendo un 5,70% de la muestra equivalente a 2 encuestados.

Este resultado muestra que en el rubro de los cafés bares restaurantes su personal en mayoría son adultos jóvenes entre 24 y 29 años. Seguido de los jóvenes que comienzan en el mercado laboral entre 18 y 23 años.

Pregunta 4: ¿Qué tan importante es el salario que recibe como para permanecer en la empresa?



Figura 4: Importancia del salario emocional
Fuente: Elaboración propia

El 57,10% de los participantes, representado por 20 trabajadores señala que es importante el salario emocional para continuar siendo parte de la organización, mientras que el 40% equivalente a 14 encuestados lo considera muy importante y 2,90% lo considera poco importante, representado por 1 solo trabajador.

En este orden de ideas, como se describe en el marco metodológico, este instrumento persigue conocer mediante la escala de Likert la importancia del salario emocional para los trabajadores. Obteniendo como resultado que sí es importante para ellos.

Pregunta 5: ¿En su empresa le ofrecen beneficios no relacionados con el salario?

En la figura 5 se grafican las respuestas de los trabajadores con respecto a si perciben salario emocional.

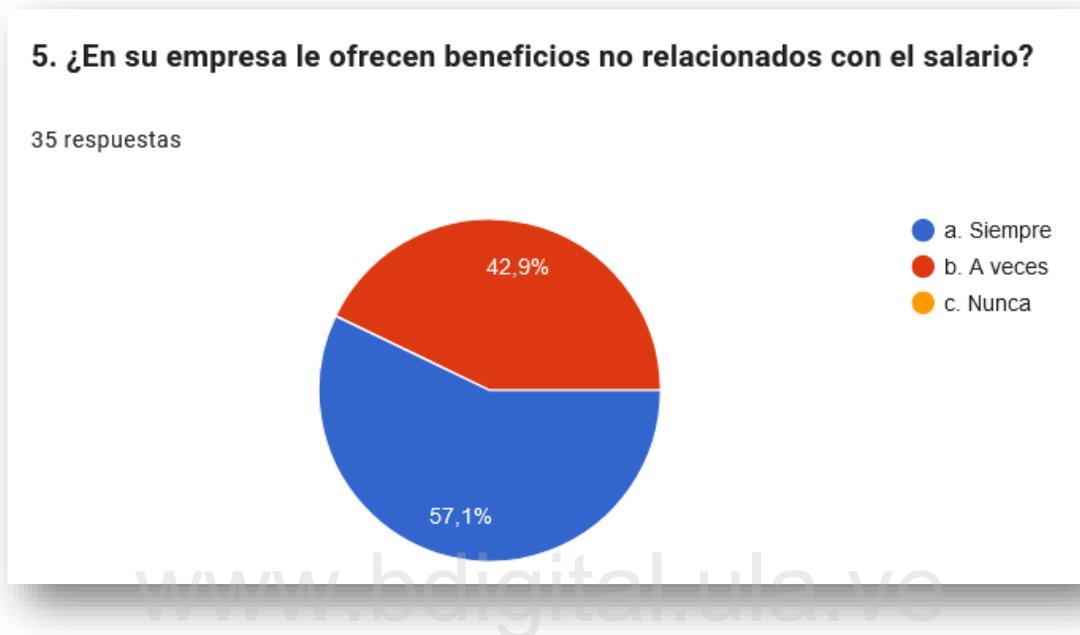


Figura 4: Importancia del salario emocional
Fuente: Elaboración propia

El 57,10% de los encuestados refleja que siempre recibe beneficios no relacionados al salario; siendo la respuesta de 20 trabajadores. Por su parte, 15 trabajadores señalan que los reciben a veces, equivalente a 15 trabajadores.

La frecuencia como unidad de medida permite apreciar cómo es la continuidad en la percepción de beneficios no económicos dentro de la organización. Por lo que se aprecia en la respuesta que si perciben salario emocional dentro de las organizaciones. Destacando que la opción nunca no fue seleccionada.

Pregunta 6: ¿Qué beneficios son estos? Puede elegir varios

La figura 5 refleja los beneficios que obtienen los trabajadores con respecto a la pregunta anterior.

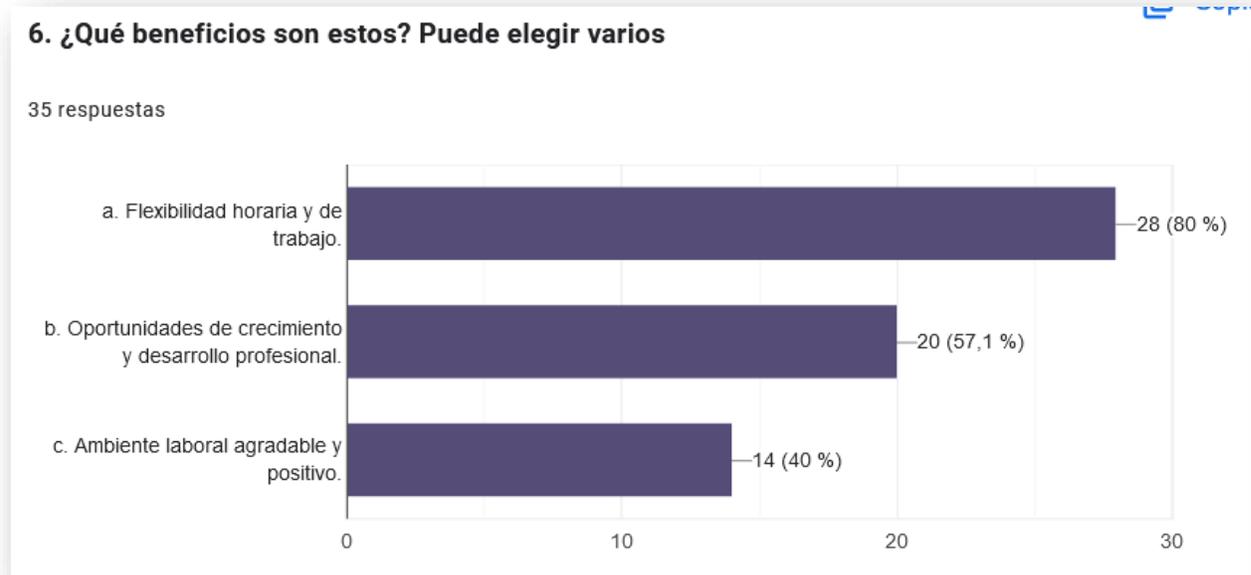


Figura 5: Beneficios percibidos
Fuente: Elaboración propia

En el histograma de la figura 5 se muestra cuáles son los beneficios percibidos por los colaboradores como salario emocional. Se dio la opción de poder elegir varios para tener una perspectiva más amplia de lo que ellos consideran como salario emocional. Donde predomina la flexibilidad horaria y de trabajo, seguidamente de que obtienen oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y finalmente que se encuentran dentro de un ambiente laboral agradable y positivo.

Pregunta 7: En su opinión, ¿en qué medida influye el salario emocional en la retención del talento humano en su empresa?

La figura 6 resalta en qué medida influye el salario emocional en la retención del talento humano dentro de la organización a la que pertenece el encuestado.

7. En su opinión, ¿en qué medida influye el salario emocional en la retención del talento humano en su empresa?

35 respuestas

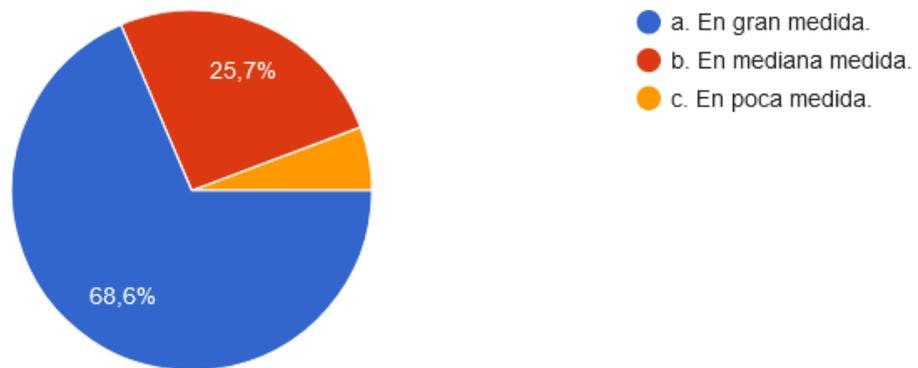


Figura 6: Influencia del salario emocional
Fuente: Elaboración propia

El 68,6% de los participantes, 24 trabajadores, responden que el salario emocional es un influyente en la permanencia dentro de la organización en gran medida, seguido por un 25,70%, 9 trabajadores, lo perciben como algo influyente en mediana medida y 5,70% restante, 2 trabajadores; lo considera en poca medida.

La respuesta a la interrogante confirma la hipótesis de la investigación, donde la aplicación del salario emocional como herramienta para disminuir la rotación del personal si incide directamente.

Pregunta 8: ¿El salario emocional es un factor determinante para su permanencia en la empresa?

La figura 7 grafica si el salario emocional es determinante para que el encuestado permanezca en la empresa.

8. ¿El salario emocional es un factor determinante para su permanencia en la empresa?

35 respuestas

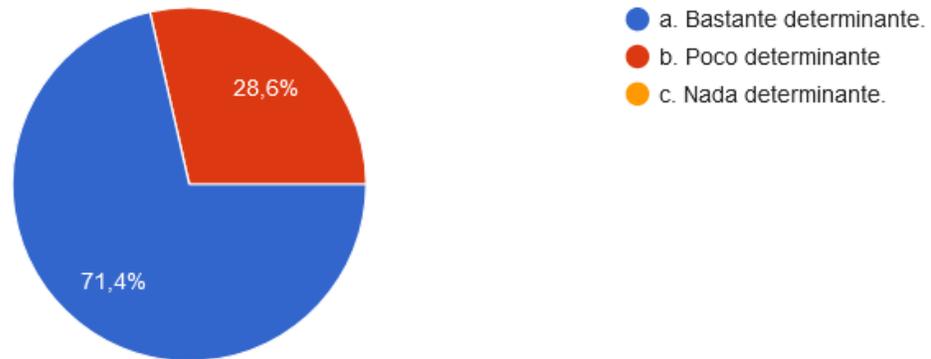


Figura 7: Determinante del salario emocional
Fuente: Elaboración propia

El salario emocional se muestra como factor determinante para la permanencia del 71,40% de los encuestados, 25 trabajadores. Y poco determinante para el 28,60%, 10 trabajadores.

La incidencia del salario emocional en la permanencia de los trabajadores en sus puestos de trabajo es determinante en gran y poca medida, observando que ningún encuestado lo toma como nada determinante, demostrando que la aplicación de la herramienta es influyente para disminuir la rotación del personal.

Pregunta 9: ¿Se siente valorado y reconocido por su trabajo en la empresa?

La figura 8 presenta la valoración que percibe el encuestado dentro de su organización.

9. ¿Se siente valorado y reconocido por su trabajo en la empresa?

35 respuestas

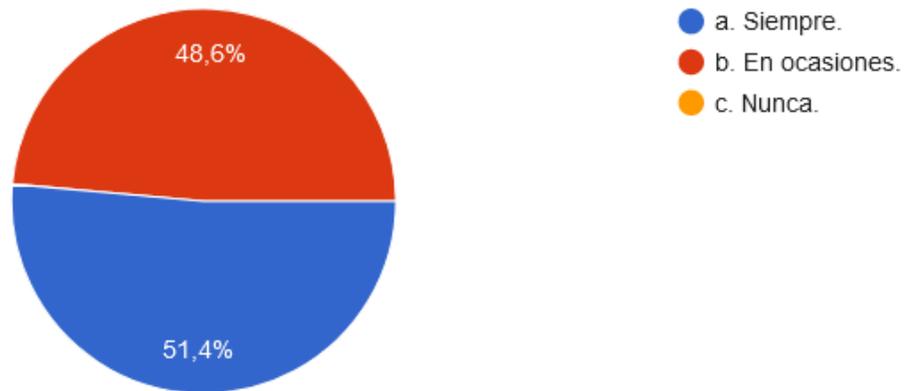


Figura 8: Reconocimiento del colaborador

Fuente: Elaboración propia

www.bdigital.ula.ve

El 51,40% de los encuestados expresa sentirse siempre reconocido y valorado dentro de su organización, mientras que el 48,60% percibe este sentimiento solo en ocasiones.

Existe congruencia entre lo expresado por los gerentes y lo que manifiestan los trabajadores en el instrumento, ya que se sienten valorados y reconocidos, lo que genera sentido de pertenencia, mayor eficiencia y por ende una productividad más alta.

Pregunta 10: La flexibilidad de horarios y trabajo tiene un impacto positivo en mi vida laboral y personal

En la figura 9 se observa la respuesta a la premisa del planteamiento.

10. La flexibilidad de horarios y trabajo tiene un impacto positivo en mi vida laboral y personal

35 respuestas

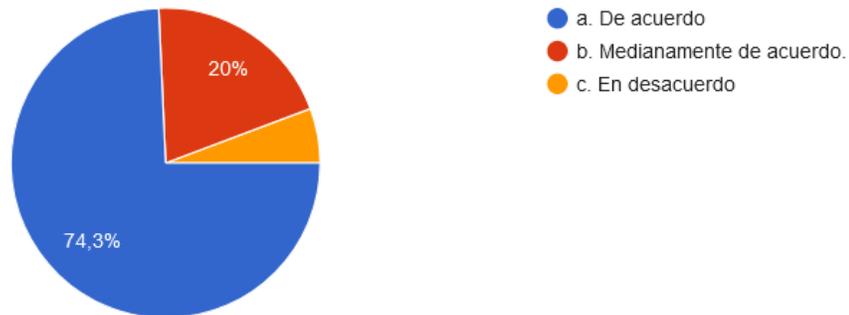


Figura 9: Flexibilidad de horario
Fuente: Elaboración propia

26 de los participantes representando un 74,30% de la muestra expresan que están de acuerdo con la premisa planteada sobre el impacto positivo de la flexibilidad de horarios y trabajo en su vida personal y laboral, seguido por un 20%, 7 trabajadores, que están medianamente de acuerdo y un 5,70% de los encuestados, 2 trabajadores, responden estar en desacuerdo.

La respuesta refleja que la flexibilidad de horario es un factor que tiene valía para los colaboradores y que lo reciben dentro de la organización a la que pertenecen.

Pregunta 11: ¿La empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

En la figura 10 se aprecia si la empresa ofrece oportunidad de crecimiento a su capital humano.

11. ¿La empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

35 respuestas

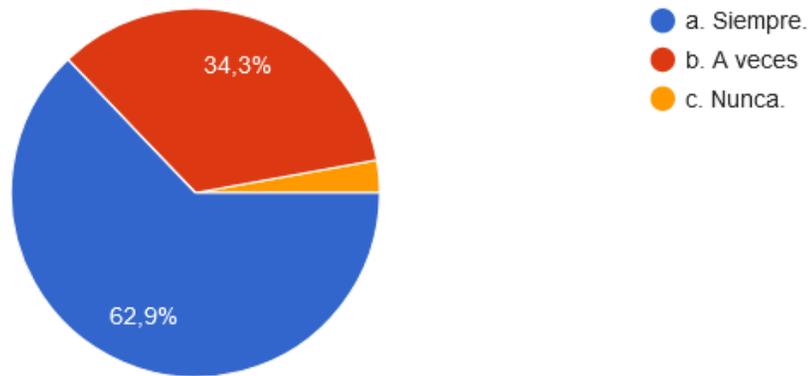


Figura 10: Oportunidad de crecimiento

Fuente: Elaboración propia

La oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de las empresas se ve percibida siempre por el 62,90%, 22 trabajadores, de los encuestados. Por su parte el 34,30% de la muestra, 12 trabajadores, reflejan que lo perciben solo a veces y el 2,90% de los colaboradores, 1 trabajador, refleja que nunca.

El crecimiento y desarrollo profesional es un factor importante dentro del salario emocional, que el trabajador se siente apreciado, valorado y con la posibilidad de aumentar sus ingresos a medida que el nivel de la capacitación aumente.

Pregunta 12: ¿El ambiente laboral es agradable y positivo?

La figura 11 muestra gráficamente el clima organizacional dentro de las empresas en estudio.

12. ¿El ambiente laboral es agradable y positivo?

35 respuestas

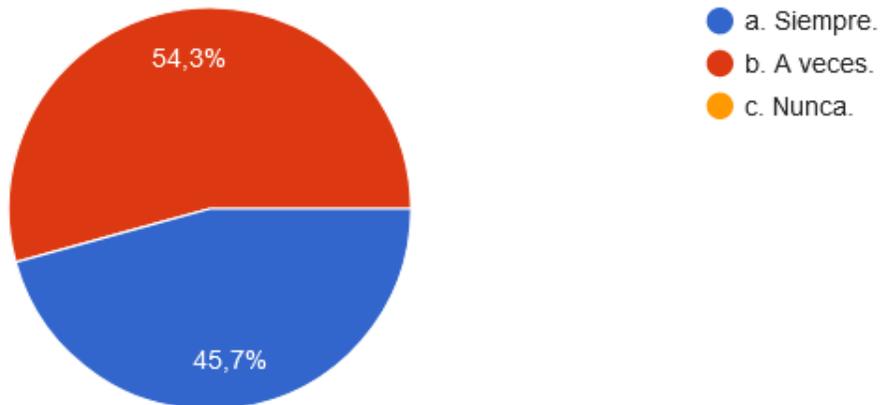


Figura 11: Clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los participantes encuestados afirman que el ambiente laboral es agradable y positivos a veces, siendo un 54,30% de los colaboradores, 19 trabajadores, que lo percibe así. Mientras que un 45,70% de la muestra, 16 trabajadores, destacan que siempre están en un ambiente laboral agradable y positivo. Y ningún trabajador responde lo contrario.

El clima organizacional es parte del salario emocional, por lo que estar en un ambiente agradable, positivo, respetuoso y equilibrado es de vital importancia para el desempeño laboral.

Pregunta 13: Si usted recibiera una propuesta laboral con un salario mayor, pero sin salario emocional, ¿la aceptaría?

La figura 12 representa gráficamente las respuestas de la muestra de sí aceptar un trabajo menor remunerado económicamente, sin salario emocional.

13. Si usted recibiera una propuesta laboral con un salario mayor, pero sin salario emocional, ¿la aceptaría?

35 respuestas

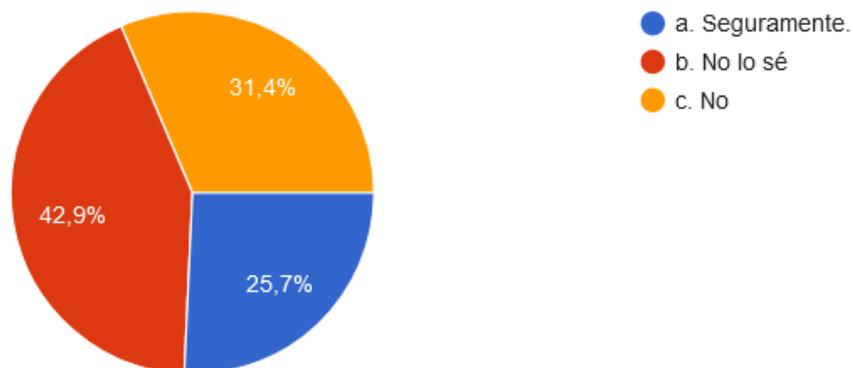


Figura 12: Mayor remuneración

Fuente: Elaboración propia

La grafica muestra porcentualmente como un 42,90% tendría dudas al momento de recibir un trabajo nuevo con mayor pago, pero sin salario emocional, mientras que un 31,40% está decidido a no aceptarlo y un 25,70% si tomaría otro trabajo mejor pagado.

La situación socio económica del país en las últimas dos décadas lleva a los colaboradores a poner en perspectiva el dinero versus la tranquilidad de un buen trabajo con un salario emocional, que puede darle confort, pero no un ingreso económico más alto.

Pregunta 14: ¿Qué opinión tiene usted de la retención del talento humano en la empresa?

La figura 13 muestra la opinión de la muestra sobre la retención del capital humano en la organización.

14. ¿Qué opinión tiene usted de la retención del talento humano en la empresa?

35 respuestas

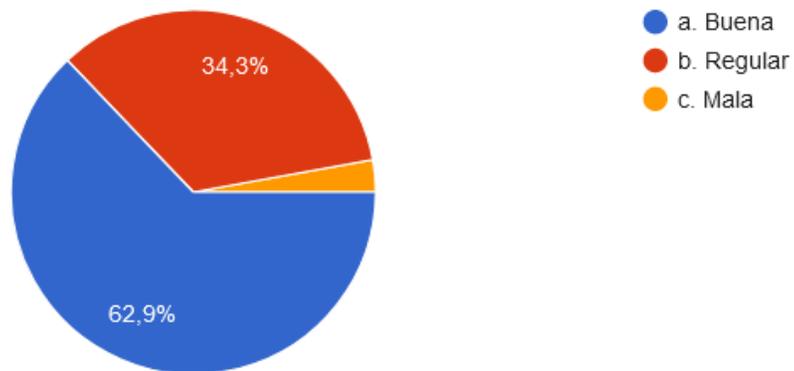


Figura 13: Opinión de la retención del talento humano

Fuente: Elaboración propia

El 62,90% de la muestra destaca que la empresa posee una buena táctica para la retención del talento humano, mientras que un 34,30% de la muestra arroja que la táctica es regular y un 2,90% la determina como mala.

Es un foco de atención para las empresas que 12 trabajadores ven las políticas de retención del talento humano son regulares y un trabajador las percibe como mal. Y 22 de los participantes las considera como buenas.

Pregunta 15: ¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo a otras personas?

La figura 14 muestra el grado de recomendación que darían los trabajadores actuales a los trabajadores futuros en las empresas en estudio.

15. ¿Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo a otras personas?

35 respuestas

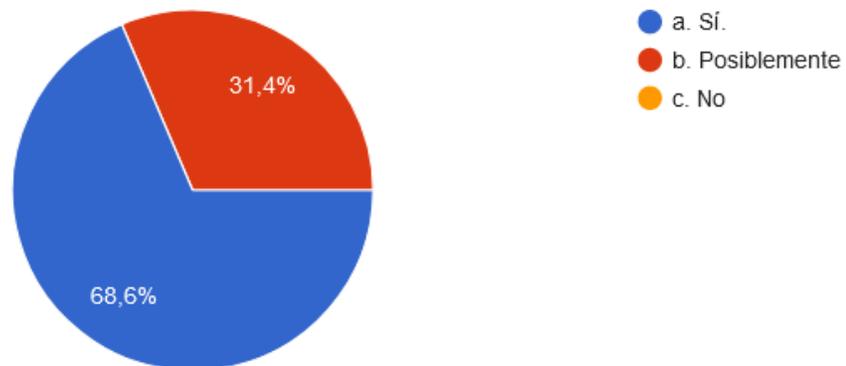


Figura 14: Recomendación del lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia

El 68,60% da afirmación sobre la recomendación de la empresa como buen lugar de trabajo a otros colaboradores que planeen optar por un puesto de trabajo dentro de la organización. Por otro lado, un 31,40% la recomendaría como una posibilidad.

Recomendar un lugar de trabajo da buenas referencias de la organización ya que la mejor publicidad es la que se hace entre pares y para optar a un nuevo lugar de trabajo, se busca siempre la forma de obtener información de las personas que ya hacen vida laboral dentro de la organización. Aunado a esto, es muy positivo que ningún trabajador reflejará un no en sus respuestas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El salario emocional es una herramienta poco aplicada de manera consciente, ya que en todas las organizaciones siempre existe algún agasajo, evento, apoyo, regalo, incentivo que se le otorga al capital humano, pero no se reconocía como una estrategia para la retención del personal dentro de la organización. Por lo que los hallazgos en la investigación desarrollada son de alta importancia para conocimiento de las empresas del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Luego de la aplicación de los instrumentos se identificó que los colaboradores y gerentes de las empresas de servicios de la ciudad de Mérida si tienen conocimiento definido y claro sobre lo que es el salario emocional.

Por su parte, se definió que sí existe un impacto determinante en la aplicación del salario emocional como estrategia organizacional en la retención del talento humano que labora en las empresas de servicios de la Ciudad de Mérida.

Asimismo, se analizó la importancia en la remuneración económica que ofrecen los gerentes de las empresas de servicios de la Ciudad de Mérida, que sí es importante para los colaboradores, pero no tan importante como estar en un ambiente positivo, agradable y que perciban un salario emocional.

Y finalmente, se evaluaron las estrategias organizacionales para la motivación del talento humano que usan los gerentes de las empresas de servicios de la Ciudad de Mérida donde se rectifica que los objetivos de la investigación están en congruencia con los hallazgos; ya que el salario emocional es la principal estrategia aplicada.

La investigación sirve como precedente para los emprendedores merideños que están buscando incursas en el rubro estudiado, pero no es limitante para el segmento; ya que los instrumentos pueden ser aplicados a cualquier mercado laboral.

Siendo esto la invitación a ser las empresas emergentes del futuro, rompiendo el esquema de estructura piramidal donde el trabajador es visto como un objeto y no como un capital humano, ya que ellos son el corazón de toda organización. Sin el talento humano sencillamente no existe la empresa, por lo cual es imperativo que se cuide, se valore, se motive y se retribuya económica, mental, espiritual y laboralmente en todo momento a los colaboradores porque ellos son el activo más importante.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiteco Consultores (2016), Lo que no se mide, no se puede mejorar. Recuperado de:
<https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>
- Alles, M. (2014). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Andrade de Noguera, S. M., (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Equidad: La Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (9),11-31. [fecha de Consulta 4 de Julio de 2023]. ISSN: Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672174448001>
- Barragán, J. N., Castillo, J., Villalpando, P. y Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Innovaciones de negocios*, 6(11), 33-43.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Bogotá: Pearson.
- Barrios, R. V. (2016). "Salario emocional como estrategia organizacional para el fortalecimiento del valor contable en las empresas de autorrepuestos. Tesis Doctoral. Universidad privada Dr. Rafael Beloso Chacín de Maracaibo, Estado Zulia.
- Candelo, K. (2017). las organizaciones pueden implementar estrategias que favorezcan el sentido de pertenencia de los trabajadores con su organización. Quito, Ecuador: Universidad De Las Américas.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana.
- Consejo Nacional de Promoción de Inversiones. 2021
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, 30 de diciembre). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No 36.860. [Extraordinaria], marzo 24, 2000

- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(7), 118-131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Estrada Gómez, K. Y. (2019). Recursos Humanos Proceso de reclutamiento de personal.
- Fidias G. Arias-Odón. El proyecto de investigación. Sexta edición. Caracas, Venezuela. 2006. Editorial Episteme
- Fracica, N. G. (1988). Modelo de simulación en muestreo. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Fundación RH. (2006). El Salario Emocional. Unidad de conocimiento, 1-6. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf
- Gay Puyal, (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, N ° 33, pág. 44, diciembre 2006.
- González, T. F., & Guillén M. (2008). Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of Business Ethics*, 401-414.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la Investigación. México, D. F.: Mc Graw Hill
- Hernández, M. (2017). EL SALARIO EMOCIONAL Y SU APOORTE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES CON SU ORGANIZACIÓN. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Hernández, R. A. & Osorio, L. F. (2016). El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10726/1655>.
- Hurtado, N. y Taquez, Y. (2021). Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Instituto Madrileño de Formación en negocios. (15 de mayo de 2019). IMF Business School. Obtenido de IMF Business School:

- https://blogs.imfformacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salarioemocional/#El_salario_emocional_concepto_y_definicion
- Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos. Gaceta Oficial N° 37593. 17 de diciembre de 2016
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo [LOCYMAT]. Gaceta Oficial N° 38.236. 26 de julio de 2005
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras [LOTTT]. 7 de mayo de 2012. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinaria.
- López, C., Chávez, A., Pena, M. y Guevara, J. (2018). Valor percibido por el empleado sobre su satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 11(3), 95-105.
- Martins, Feliberto y Pestana Santa Paella Stracuzzi. Metodología la investigación cuantitativa. Fondo Editorial de FEDUPEL. Caracas, 2006. segunda edición.
- Mendoza, Rudy. Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones. 1995. En: <http://www.gycperu.com/> [consultado el 25 de junio de 2023].
- Michán, O. L. (2017). Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017. Universidad César Vallejo.
- Misagel Álvarez, D. A. (2021). Salario emocional y retención de talento humano en millenials de una empresa del rubro previsional 2020. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Paredes Torres, Silvana; Seminario Contreras, Francis José; Moreno Zevallos, Luis Alberto. Salario Emocional: diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley. Universidad ESAN. Lima, Perú. 2016
- Puerto, D. P. (Mayo de 2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte* (28), 28.
- Quintero, J. (05 de mayo de 2011). TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW. Recuperado el 09 de mayo de 2019, de Paradigmas educativos UFT: <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com>

- RAE. (2019). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Madrid: Real Academia Española. Obtenido de <https://dle.rae.es/salario?m=form>
- Ramírez, Tulio. Como hacer un proyecto de investigación: técnicas de análisis y aspectos administrativos. Caracas, Venezuela. 1999. Editorial Panapo.
- Rodríguez Díaz, Lilian Andrea; Santofimio Martínez, Adriana Carolina. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/9846>.
- Reuters. (08 de noviembre de 2018). América economía. Recuperado el 03 de mayo de 2019, de <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/naciones-unidas-exodo-migratorio-en-venezuela-llega-los-3-millones>
- Saldívar, A. K. & Toscano, J. A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. Nova Rua, 12(20). <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>
- Simons, J., Irwin, D., & Drinnien, B. (1987). Maslow's Hierarchy of Needs from Psychology - The Search for Understanding. New York: New York: West Publishing Company.
- Suárez, D. M. (2016). EL SALARIO EMOCIONAL Y EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Terán Ruelas, J. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral". Arequipa, Perú: Universidad Católica San Pablo.
- Vacaflor, Juan. (2020). El nuevo Liderazgo: El arte de crear vínculos. Conferencias TED. Recuperado el [10 de octubre de 2023]
- (s. f). Costo de la rotación del personal. [Periódico digital]. Recuperado de: <https://www.sodexo.co/blog/cuanto-cuesta-la-rotacion-de-personal/#:~:text=Existe%20un%20costo%20de%20rotaci%C3%B3n,del%20salario%20anual%20del%20empleado>. Recuperado el [10 de octubre de 2023]
- (s. f). El éxodo venezolano es el mayor de Latinoamérica en los últimos 50 años [Periódico digital]. El Nacional. Recuperado de https://www.elnacional.com/noticias/bbc-mundo/exodo-venezolano-mayor-latinoamerica-los-ultimos-anos_249232/: [24 de agosto de 2018]

- (s. f). Laboratorio de Ciencias Sociales (LACSO) de Venezuela. [Periódico digital]. Recuperado de <https://observatoriodeviolencia.org.ve/news/una-realidad-innegable-en-merida-el-aumento-de-la-pobreza/> Recuperado el [24 de junio de 2023]
- (s. f). La ONU elevó a 6,8 millones la cifra de migrantes y refugiados venezolanos en todo el mundo [Periódico digital]. SELA. Recuperado de <https://www.sela.org/es/prensa/servicio-informativo/20220906/si/83229/la-onu> [24 de junio de 2023]
- (s. f). Negocios que están creciendo en Venezuela pese a la crisis [Periódico digital]. El Nacional. Recuperado de https://www.elnacional.com/noticias/bbc-mundo/negocios-que-estan-creciendo-venezuela-pese-crisis_78470/ [31 de enero de 2018]

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

Validación estadística

Mérida, 23 de octubre de 2023

**Magíster
Sofía Izquierdo
Experta en estadística
Universidad de Los Andes
Presente**

Estimada Magíster:

Tenemos el gusto de dirigirnos a usted en la oportunidad de saludarlo y solicitarle muy respetuosamente, su valiosa colaboración como experta en el área de metodología, a fin de validar el instrumento definitivo con las observaciones y sugerencias recibidas. El cuestionario está dirigido a las empresas seleccionadas y fue preparado para abordar los objetivos del trabajo de investigación titulado: Incidencia del salario emocional en la retención del Talento Humano en las empresas de servicios del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Aprovechamos la oportunidad para agradecerle sus valiosos aportes y su buena disposición a colaborar, quedando de usted, le saludamos.

Atentamente,

**Lcda. Martha Carolina León Gil
Maestrante CIDE**

**Dra. María Fernanda Peña Bortone
Tutora**

**VALIDACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS**

Criterios	Evaluación cualitativa				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
Presentación del instrumento		X			
Claridad en la redacción de los ítems		X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Pertinencia con los objetivos de la investigación	X				
Relevancia del contenido	X				
Se enmarca dentro del contexto real de la investigación	X				
Factibilidad de aplicación		X			

VALIDACIÓN DE CONTENIDOS
INSTRUMENTO 1
CUESTIONARIO

El instrumento será contestado a través de la modalidad en línea Formularios de Google.

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observación
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			

**VALIDACIÓN DE CONTENIDOS
INSTRUMENTO 2
ENTREVISTA**

El instrumento será aplicado directamente a los gerentes de la empresa

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observación
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			

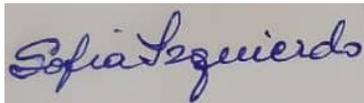
Apreciación cualitativa del evaluador: Bien

Validado por: Sofia Izquierdo

Profesión: Geógrafo. MSc Gerencia Empresarial

Lugar de trabajo: Politécnico "Santiago Mariño"

Firma:



www.bdigital.ula.ve

Validación de experticia en el área

Mérida, 15 de octubre de 2023

Magíster
Aleixandre D. Villarroel G.
Experto en el área de Gerencia Empresarial
Universidad de Los Andes
Presente

Estimado Magíster:

Tenemos el gusto de dirigirnos a usted en la oportunidad de saludarlo y solicitarle muy respetuosamente, su valiosa colaboración como experto en el área de estudio, a fin de validar el instrumento definitivo con las observaciones y sugerencias recibidas. El cuestionario está dirigido a las empresas seleccionadas y fue preparado para abordar los objetivos del trabajo de investigación titulado: Incidencia del salario emocional en la retención del Talento Humano en las empresas de servicios del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Aprovechamos la oportunidad para agradecerle sus valiosos aportes y su buena disposición a colaborar, quedando de usted, le saludamos.

Atentamente,

Lcda. Martha Carolina León Gil
Maestría CIDE

Dra. María Fernanda Peña Bortone
Tutora

**VALIDACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS**

Criterios	Evaluación cualitativa				Observaciones
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
Presentación del instrumento		X			
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Pertinencia con los objetivos de la investigación	X				
Relevancia del contenido	X				
Se enmarca dentro del contexto real de la investigación	X				
Factibilidad de aplicación	X				

VALIDACIÓN DE CONTENIDOS

INSTRUMENTO 1.

CUESTIONARIO

El instrumento será contestado a través de la modalidad en línea Formularios de Google.

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observación
1	X			
2		X		Colocar acento en Género.
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7		X		Colocar signo de interrogación después de opinión.
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			

**VALIDACIÓN DE CONTENIDOS
INSTRUMENTO 2
ENTREVISTA**

El instrumento será aplicado directamente a los gerentes de la empresa

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observación
1	X			
2	X			
3	X			
4		X		Colocar una coma antes de la pregunta
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			

Apreciación cualitativa del evaluador: Buena

Validado por:

Aleixandre D. Villarroel G.

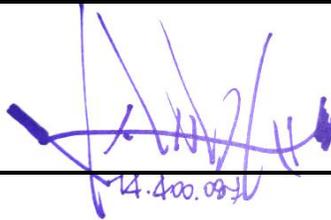
Profesión:

Arquitecto, Lcdo. en Educación, Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial

Lugar de trabajo:

Universidad de Los Andes

Firma:



Handwritten signature in blue ink, appearing to be 'AVillarroel', with the date '14.400.09.10' written below it.

www.bdigital.ula.ve

Validación metodológica

Mérida, 15 de octubre de 2023

**Magíster
Nibelly Albornoz
Experta en metodología
Universidad de Los Andes
Presente**

Estimada Magíster:

Tenemos el gusto de dirigirnos a usted en la oportunidad de saludarlo y solicitarle muy respetuosamente, su valiosa colaboración como experta en el área de metodología, a fin de validar el instrumento definitivo con las observaciones y sugerencias recibidas. El cuestionario está dirigido a las empresas seleccionadas y fue preparado para abordar los objetivos del trabajo de investigación titulado: Incidencia del salario emocional en la retención del Talento Humano en las empresas de servicios del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Aprovechamos la oportunidad para agradecerle sus valiosos aportes y su buena disposición a colaborar, quedando de usted, le saludamos.

Atentamente,

**Lcda. Martha Carolina León Gil
Maestría CIDE**

**Dra. María Fernanda Peña Bortone
Tutora**

**VALIDACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS**

Criterios	Evaluación cualitativa				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones
Presentación del instrumento	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Pertinencia con los objetivos de la investigación	X				
Relevancia del contenido	X				
Se enmarca dentro del contexto real de la investigación	X				
Factibilidad de aplicación	X				

VALIDACIÓN DE CONTENIDOS
INSTRUMENTO 1
CUESTIONARIO

El instrumento será contestado a través de la modalidad en línea Formularios de Google.

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observación
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			

**VALIDACIÓN DE CONTENIDOS
INSTRUMENTO 2
ENTREVISTA**

El instrumento será aplicado directamente a los gerentes de la empresa

Ítem	Dejar	Modificar	Eliminar	Observación
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			

Apreciación cualitativa del evaluador: Los ítems formulados guardan estricta pertinencia con el tema en estudio, los objetivos propuestos, las variables establecidas y el contenido en cuestión. De allí, que se considera que los instrumentos pueden ser aplicados.

Validado por:

MSc Nibelly Albornóz de Márquez

Profesión:

MSc en Gerencia Educativa.

Lugar de trabajo: Universidad Valle del Momboy. Mérida Estado Mérida.

Firma:

Nibelly Albornóz de Márquez
C.I: 8002611.

Solicitud para aplicar formulario

Mérida, 23 de octubre de 2023

**Estimado
Jean Franco Moffa
Moffyns Café
Presente**

Tenemos el gusto de dirigirnos a usted en la oportunidad de saludarlo y solicitarle muy respetuosamente, su valiosa colaboración como CEO de Moffyns Café, a fin de contestar las preguntas de la entrevista y me conceda la autorización de aplicar el cuestionario a su equipo de trabajo, con el fin únicamente académico para tabular los resultados del trabajo de investigación titulado: Incidencia del salario emocional en la retención del Talento Humano en las empresas de servicios del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Aprovechamos la oportunidad para agradecerle sus valiosos aportes y su buena disposición a colaborar, quedando de usted, le saludamos.

Atentamente,

**Lcda. Martha Carolina León Gil
Maestría CIDE**

**Dra. María Fernanda Peña Bortone
Tutora**

Solicitud para aplicar formulario

Mérida, 23 de octubre de 2023

**Estimado
Lcdo. José Marcano
Pop Art Café
Presente**

Tenemos el gusto de dirigirnos a usted en la oportunidad de saludarlo y solicitarle muy respetuosamente, su valiosa colaboración como CEO de Pop Art Café, a fin de contestar las preguntas de la entrevista y me conceda la autorización de aplicar el cuestionario a su equipo de trabajo, con el fin únicamente académico para tabular los resultados del trabajo de investigación titulado: Incidencia del salario emocional en la retención del Talento Humano en las empresas de servicios del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Aprovechamos la oportunidad para agradecerle sus valiosos aportes y su buena disposición a colaborar, quedando de usted, le saludamos.

Atentamente,

**Lcda. Martha Carolina León Gil
Maestría CIDE**

**Dra. María Fernanda Peña Bortone
Tutora**