

LA RELACIÓN ENTRE EL SALARIO EMOCIONAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA MUESTRA DEL PERSONAL DE UNA CADENA DE SUPERMERCADOS EN PUERTO RICO

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL SALARY AND WORK MOTIVATION IN A SAMPLE OF SUPERMARKET WORKERS IN PUERTO RICO

Recibido: 3 de marzo de 2025 | Aceptado: 3 de diciembre de 2025

DOI: <https://doi.org/10.55611/rep.3603.09>

Noemí A. Ramos Centeno¹, Caroline Correa Mercado¹, Mariela Rodríguez Miranda¹

¹. Universidad Albizu, San Juan, Puerto Rico

RESUMEN

En este estudio examinamos la relación entre el salario emocional y la motivación laboral en una muestra de 203 participantes en una cadena de supermercados en Puerto Rico. La mayoría de las personas participantes eran mujeres (70.04 %), solteras (57.7 %) y con grado de bachillerato (52.2 %), con edades entre 20 y 57 años ($M = 32.46$, $DE = 9.39$). Utilizamos un diseño cuantitativo, no experimental, correlacional y transversal. Los instrumentos incluyeron una escala validada de motivación laboral en Puerto Rico y un conjunto de premisas ad hoc sobre salario emocional. Realizamos análisis no paramétricos, incluyendo correlación de Spearman. Observamos en los resultados una relación positiva significativa entre las variables ($r = .357$, $p < .001$). Identificamos como dimensiones predominantes el crecimiento y la autonomía. Sugerimos que se promuevan prácticas organizacionales que prioricen el bienestar emocional como vía para fortalecer la motivación.

PALABRAS CLAVE: salario emocional, motivación laboral, relación, personal de supermercados.

ABSTRACT

In this study, we examined the relationship between emotional salary and work motivation in a sample of 203 participants from a supermarket chain in Puerto Rico. Most participants were women (70.04%), single (57.7%), and held a bachelor's degree (52.2%), with ages ranging from 20 to 57 years ($M = 32.46$, $SD = 9.39$). We employed a quantitative, non-experimental, correlational, and cross-sectional design. The instruments included a work motivation scale previously validated in Puerto Rico and a set of ad hoc premises about emotional salary. We conducted non-parametric analyses, including Spearman correlation. The results show a significant positive relationship between the variables ($r = .357$, $p < .001$). Growth and autonomy were identified as the predominant dimensions of emotional salary. We suggested that organizations promote practices that prioritize emotional well-being as a pathway to strengthen motivation and increase employee engagement across different work contexts.

KEYWORDS: emotional salary, work motivation, relationship, supermarket workers.

Correspondencia de este artículo debe ser dirigida a Noemí A. Ramos Centeno. E-mail: psic.ncenteno@gmail.com

A raíz de la Revolución Industrial en el siglo XIX y con la invención de la máquina de vapor, surgieron nuevas tecnologías y condiciones económicas que transformaron la vida humana a nivel personal, laboral y económico (Montagut, 2021). Si bien el salario económico ha tenido y tiene un rol importante al momento de seleccionar un empleo, hoy día, las nuevas generaciones valoran otros tipos de retribución (Annone, 2021). Más allá del interés monetario, las personas en un trabajo buscan desarrollarse, crecer, obtener nuevas oportunidades y mayor aprendizaje (Arias et al., 2008). Espinoza Saldivar y Toscano Moctezuma (2020) expusieron que la efectividad del salario emocional se debe a los factores que lo componen como: el reconocimiento, la retroalimentación, el interés por las necesidades de quien trabaja y el desarrollo profesional. En este contexto, las personas que laboran en el sector minorista, específicamente en supermercados han pasado de ser colaboradoras regulares a colaboradoras esenciales. A pesar de su relevancia, su compensación se limita al salario mínimo y los beneficios establecidos por ley en la mayoría de los casos (Montalbán Ríos, 2022). Esto genera la necesidad de explorar el salario emocional como complemento del salario económico.

Salario Emocional

La palabra salario se originó del latín de *salarium argentum*, que significa “dinero de sal”, ya que en tiempos remotos la sal se utilizaba como método de pago para soldados en Roma (Burtholme Millar & Burton, 2016). En sus orígenes, el salario funcionaba como una forma de intercambio o retribución por realizar alguna labor, y con el tiempo se transformó en un pilar del orden social (Cardona Martínez, 1989). En el presente el salario se define como un tipo de compensación económica que parte del derecho fundamental que tiene toda persona de obtener igual paga por igual trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

Uno de los primeros registros del concepto de salario emocional es citado en Huete Gómez (2003). Este concepto surgió como una compensación adicional del salario económico para el personal (Gallego Echeverri & Montoya Valencia, 2020). En el 2018 Quintero Arango y Betancur Arias plantearon la importancia de que las políticas de salario emocional tomaran en cuenta las necesidades reales de las personas en su trabajo. Para Huete Gómez (2003) “el salario emocional se refiere a la capacidad de lograr que las personas se sientan bien remuneradas con algo más que el dinero” (p. 156). Además, lo relacionó con la libertad del personal para contribuir a la calidad de los servicios, mediante la satisfacción con las condiciones de trabajo. Por su parte, Bager (2005) definió el salario emocional como una forma de compensación intangible mientras Puyal (2006) sostuvo que el salario emocional es esencial para reducir los niveles de estrés en el trabajo. En consecuencia, propuso la teoría de las cuatro C’s, compuesta por: (1) condiciones que permiten a las personas trabajar a gusto, (2) condiciones ambientales del espacio laboral, (3) compañerismo en las relaciones interpersonales y (4) conciliación entre el trabajo y la vida familiar. Recalcó la necesidad de lograr un balance entre lo laboral y lo personal, ya que dicho balance es un recurso eficaz para atraer y retener talento.

A partir del análisis de las definiciones previas, para fines de este estudio se adoptó la siguiente definición operacional de salario emocional como todo aquel beneficio no monetario que reciben las personas en un trabajo, enfocado principalmente en crear un balance entre la vida personal y el ambiente de trabajo, aumentar el nivel de autonomía y flexibilidad, y fomentar el crecimiento dentro de la organización.

En el contexto puertorriqueño, Vera y colegas (2022) identificaron la insuficiencia del salario monetario como compensación. Factores como los beneficios marginales, las oportunidades de desarrollo y el balance entre vida personal y trabajo emergieron como

predictores claves en la intención de renuncia. Si bien su estudio no abordó directamente el salario emocional como variable principal, integró componentes relevantes al concepto. En Ecuador, Muñoz Lara y Robles Salguero (2019) hallaron que la ausencia de políticas de bienestar emocional en hospitales se asociaba con altos niveles de irritabilidad y estrés, afectando la vida personal y la calidad del trabajo. Por su parte, Rodríguez (2020), en una muestra municipal en Perú, encontró correlaciones positivas entre el salario emocional y la efectividad laboral, siendo las condiciones del entorno, el compañerismo y la conciliación trabajo-familia factores relevantes para el compromiso organizacional.

Cabe destacar que los beneficios del salario emocional se han reconocido ampliamente. Se ha demostrado que implementar estrategias no monetarias puede mejorar la productividad, fortalecer la competitividad, aumentar el compromiso organizacional y reducir el ausentismo (Minchán, 2017). Así, el salario emocional no solo incide en indicadores individuales como la motivación o el bienestar, sino también en la sostenibilidad y eficacia de las organizaciones. Pese a estos beneficios, Raza Caicedo et al. (2017) concluyeron que, aunque existe cierto conocimiento del concepto en el ámbito organizacional, muchas organizaciones se muestran renuentes a implementarlo. Dado que uno de los principales efectos del salario emocional es el aumento en la motivación del personal, resulta pertinente profundizar en este concepto y su relevancia en el ámbito organizacional.

Motivación Laboral

El término motivación proviene del latín *movere*, que significa "mover" (Steers y Porter, 1991). En el ámbito laboral, el concepto de motivación comenzó a tomar forma a partir de la revolución industrial en Europa. En este nuevo contexto, los intereses entre la gerencia y la empleomanía diferían considerablemente, lo cual generó problemas de rendimiento y una disminución en el interés por las labores asignadas (Velasco et al.,

2011). Por su parte, la motivación laboral se conceptualiza como un proceso que influye en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que una persona invierte para alcanzar metas organizacionales, en la medida en que dicho esfuerzo se vincula con la posibilidad de satisfacer necesidades individuales (Robbins, 1998; Robbins & Judge, 2009). Para propósitos de este estudio, definimos la motivación como el interés o la disposición de una persona trabajadora de realizar su labor.

Diversas investigaciones en América Latina han explorado la motivación laboral desde diversos enfoques teóricos y metodológicos. Nolasco Labajos et al. (2021), en una empresa de servicios, emplearon un diseño mixto con base en la teoría de Herzberg y la de Pink, en el que encontraron una alta desmotivación en aspectos como incentivos, autonomía y desarrollo profesional. Resaltaron que sentirse valorado supera, en muchos casos, la retribución económica. En Colombia, Rivera Porras et al. (2018) analizaron la relación entre motivación, clima organizacional y relaciones interpersonales. Hallaron niveles bajos de motivación tanto interna como externa, así como una correlación significativa entre relaciones interpersonales y motivación laboral, aunque no con el clima organizacional. Desde la psicología organizacional positiva, Pizarro Ruz et al. (2019) estudiaron en Chile la relación entre motivación, satisfacción laboral y estado de *flow* en personas trabajadoras de salud primaria identificando relación entre las variables. El *flow* se refiere a un estado psicológico en el que la persona está completamente inmersa, concentrada y disfrutando de la actividad que realiza, perdiendo incluso la noción del tiempo (Csikszentmihalyi, 1990). Por su parte, Rodríguez (2020) investigó la motivación y productividad en personas trabajadoras operativas de una empresa automotriz en México. Identificó una motivación media influida por factores como reconocimientos, bonos, ambiente laboral y liderazgo, concluyendo que la motivación incide directamente en la productividad y el clima organizacional. En síntesis, la

motivación laboral se ha estudiado en distintos sectores y contextos; sin embargo, aún resulta necesario profundizar en su manifestación dentro de poblaciones específicas, como es el caso del personal de supermercados, especialmente considerando los constantes cambios laborales.

Personal de Supermercados

En el caso del sector de supermercados es necesario tomar en consideración que el ritmo de trabajo es uno rápido enfocado en el servicio y en la clientela. Sin embargo, para que pueda ofrecer un servicio óptimo la persona debe estar motivada con su trabajo (Bonilla Freire et al., 2015). En un estudio realizado en un supermercado de Barcelona, Gómez (2021) encontró que un 80% del personal reportó estar acostumbrado a trabajar bajo presión y a realizar múltiples tareas simultáneamente, lo que limitaba su autonomía y afectaba su desempeño. Por su parte, en Argentina, Guiamet (2020) investigó las experiencias laborales de cajeras en una cadena de supermercados, destacando que los puestos de caja y servicio a la clientela eran ocupados principalmente por mujeres. Las participantes señalaron sentirse presionadas por la exigencia de escanear artículos en un tiempo determinado, vigiladas constantemente por cámaras, y limitadas en cuanto a su autonomía y toma de decisiones. También expresaron recibir poca o ninguna empatía en la supervisión, así como maltrato frecuente por parte de la clientela. La filosofía del supermercado centrada en que “el cliente siempre tiene la razón”, afectaba de manera negativa el bienestar de las participantes.

Durante la pandemia del COVID-19, mientras múltiples organizaciones adoptaron el trabajo remoto, otros —como el personal de supermercados— continuaron laborando de forma presencial, enfrentando riesgos y demandas adicionales. Según Gómez (2021), estas personas trabajadoras se encontraban expuestas a posibles contagios y experimentaban desmotivación al percibir que las prioridades de la gerencia estaban más

centradas en las ventas que en su bienestar. En Puerto Rico, la Cámara de Mercadeo, Industria y Distribución de Alimentos (MIDA) expresó que, durante la pandemia por COVID-19, el sector de supermercados se fortaleció porque las restricciones llevaron a quienes consumían a “abarrotar” las góndolas. Esto, le exigía mayor esfuerzo al personal de este sector, ya que la demanda de servicio era mayor (Soto, 2020). Anteriormente, la dinámica empresarial se trataba de tener a un personal adiestrado para satisfacer los gustos y necesidades de la clientela a cambio de la retribución económica (Ynfante, 2008). No obstante, hoy día es fundamental conocer las necesidades y la parte humana de la fuerza trabajadora, ya que de esta manera las personas se sentirán valoradas y motivadas al realizar su labor (Bonilla Freire et al., 2015). Este reconocimiento de las necesidades humanas en el entorno laboral guarda relación con la Teoría de la Autodeterminación (TAD), la cual sustenta este estudio.

Marco Teórico

La Teoría de la Autodeterminación (TAD) se centra en la motivación humana y ha sido ampliamente utilizada para explicar por qué las personas se involucran o se desenganchan de distintas actividades, incluyendo el trabajo (Deci & Ryan, 1985). Sus autores plantearon que las personas tienen una tendencia natural hacia el crecimiento, la integración de experiencias y la autorregulación de su conducta (Ryan et al., 1997; Stover et al., 2017). También mencionaron que las necesidades psicológicas son la base de la auto motivación y de la personalidad. Entre estas necesidades se encuentran: (1) la autonomía (2) la competencia y (3) la relación. La necesidad de autonomía hace referencia a la experiencia de actuar por elección propia; la competencia implica sentirse eficaz al enfrentar desafíos, mientras que la relación está relacionada con establecer vínculos significativos y conexión con otras personas.

En contextos laborales, cuando quienes trabajan perciben que tienen libertad para

tomar decisiones, se sienten capaces y con respaldo social, tienden a mostrar mayores niveles de motivación y compromiso con sus funciones (Álvarez, 2021). Una de las principales razones que inciden en la motivación, la retención o en la intención de abandono del empleo responde a factores de índole emocional. En la actualidad, se valoran aspectos como la autonomía, la flexibilidad, el apoyo, las oportunidades de crecimiento y el balance entre la vida personal y el trabajo (Sotelo, 2011). Estos elementos contribuyen a generar un ambiente laboral positivo, lo que a su vez favorece el desarrollo de la motivación. Asimismo, se reconoce que el nivel de motivación varía entre las personas, por lo que resulta fundamental considerar la personalidad, las necesidades psicológicas, los factores biológicos y el contexto específico en el que se desempeña cada persona trabajadora (Castillero, 2018).

En la TAD se distingue entre la motivación intrínseca (autónoma), que ocurre cuando la persona actúa por interés o disfrute propio, y la motivación extrínseca (controlada), que se produce cuando la acción está guiada por recompensas externas o presión. Aunque inicialmente la motivación extrínseca es controlada, esta puede volverse más autónoma si la persona internaliza el valor de la conducta. Esto implica que el trabajo, aunque no resulte placentero por sí mismo, puede realizarse con motivación autónoma si se percibe como valioso y coherente con los propios valores (Gagné & Deci, 2005). En este sentido, el salario emocional, aunque no es un concepto de la TAD, se alinea con sus postulados, ya que elementos como el reconocimiento, la flexibilidad, el desarrollo profesional y el apoyo social pueden satisfacer esas necesidades psicológicas básicas. Esto posiciona a la TAD como un marco útil para explorar cómo factores no monetarios impactan el bienestar laboral, especialmente en entornos con recursos económicos limitados.

El propósito del presente estudio fue conocer la relación entre el salario emocional y la motivación laboral en personas trabajadoras de una cadena de Supermercados en Puerto Rico. Los objetivos específicos fueron: 1) identificar las dimensiones de salario emocional y motivación laboral que predominan en el personal de una cadena de supermercados en Puerto Rico y 2) identificar si existe una relación significativa entre el salario emocional y la motivación laboral en el personal de una cadena de supermercados de Puerto Rico.

MÉTODO

Diseño

En este estudio adoptamos un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo transversal y alcance correlacional. Empleamos un muestreo no probabilístico por disponibilidad, el cual permitió seleccionar personas accesibles y dispuestas a participar en la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014). Esta estrategia permitió acceder a una población laboral específica en su entorno natural, sin manipular variables, y permitió recolectar datos en un único momento temporal.

Participantes

La muestra incluyó a 203 personas cuyas edades fluctuaron entre 20 y 57 años ($M = 32.46$, $DE = 9.39$), de las cuales el 70.04 % se identificó como mujeres. El estado civil predominante fue soltero (53.7 %), y el (52.2%) de las personas tenían un grado académico de bachillerato. La mayoría llevaba entre 1 a 5 años laborando en la empresa (45.3 %) y el cargo más común fue el de cajero (30.3 %). En la Tabla 1 presentamos en detalle los datos sociodemográficos recopilados.

TABLA 1.
Datos sociodemográficos

	f	%
Género		
Femenino	143	70.4
Masculino	57	28.1
Otro	3	1.5
Estado Civil		
Casado o conviviendo	85	41.9
Soltero	109	53.7
Divorciado	9	4.4
Grado académico		
Bachillerato	106	52.2
Grado asociado	65	32.0
Maestría	16	7.9
Doctorado	1	.5
Tiempo trabajando para la organización		
1 a 5 años	92	45.3
6 a 10 años	73	36.0
10 años o más	36	17.7
Otro	2	1.0
Posición		
Cajeros	61	30.3
Front End	50	24
Gerentes	15	7.5
Gondoleros	21	10.4
Supervisores	10	5.0
Empacadores	10	5.0
Servicio al cliente	10	4.9
Meet, Dairy, Produce, Almacén Clerck	20	9.9
Cafetería y repostería	6	3

Nota. N = 203, f = frecuencia.

Instrumentos

Hoja de Datos Sociodemográficos

Desarrollamos una hoja de datos sociodemográficos con el propósito de recopilar información relevante sobre las características de las personas participantes. Este instrumento, administrado de forma electrónica, incluyó las siguientes variables: (a) identidad de género, (b) edad, (c) estado civil, (d) grado académico completado, (e) tiempo laborando en la empresa y (f) posición dentro de la organización.

Premisas de Salario Emocional: Desarrollo y Descripción

Identificamos escalas desarrolladas en distintos contextos latinoamericanos, que no pudimos utilizar ya que no se encontraban validadas ni adaptadas para Puerto Rico (Minchán, 2017; Pérez, 2019; Salvador et al., 2021). Ante esta limitación, desarrollamos un

conjunto de 15 premisas ad hoc, a partir de una revisión de literatura científica sobre el término (Martínez, 2019; Minchán, 2017; Raza Caicedo et al., 2017). Para ello, realizamos un proceso de adaptación lingüística y conceptual al contexto puertorriqueño, que incluyó la revisión de claridad y pertinencia de cada enunciado, la adecuación del vocabulario al uso local y la verificación de que los ítems reflejaran iniciativas no monetarias relevantes en el sector estudiado. Las premisas se alinearon conceptualmente con tres dimensiones clave del salario emocional: (1) autonomía-flexibilidad, entendida como la capacidad de tomar decisiones, ajuste de horarios o recibir apoyo personal; (2) crecimiento, vinculado a oportunidades de desarrollo, capacitación y reconocimiento; y (3) balance vida-trabajo, relacionado con prácticas organizacionales que favorecen la armonía entre lo laboral y lo personal.

Formulamos las premisas en formato dicotómico (“sí” o “no”) asignando un valor de 2 al “sí” y 1 al “no”. Esta decisión respondió a la necesidad de facilitar la comprensión y respuesta por parte de las personas participantes. El formato permitió agilizar el tiempo de respuestas, tomando en consideración el contexto laboral con diversos niveles educativos y tiempo limitado. En la Tabla 2 se incluyen las premisas utilizadas para medir salario emocional.

Para evaluar la consistencia interna, realizamos un análisis de confiabilidad utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. En general, las premisas correspondientes a estas tres dimensiones obtuvieron un valor global de $\alpha = .81$. Lo anterior indica una buena consistencia interna. Según los estándares establecidos, un valor superior a 0.70 es considerado aceptable, y valores superiores a 0.80 son indicativos de una excelente fiabilidad (Nunnally & Bernstein, 1994). De forma desglosada, la dimensión de autonomía–flexibilidad, que incluyó premisas sobre la libertad para organizar tareas y realizar ajustes en horarios, arrojó un $\alpha = 0.631$. La dimensión de crecimiento, compuesta por ítems vinculados al desarrollo profesional, participación en talleres, oportunidades de ascenso y apoyo educativo, obtuvo un $\alpha = 0.59$. Por su parte, la dimensión de balance entre vida y trabajo, que abarcó aspectos como el respeto a los días libres, apoyo ante situaciones familiares o personales, y ajustes en la carga laboral, mostró un $\alpha = 0.52$.

Escala de Motivación Laboral

El instrumento utilizado para medir la motivación laboral fue la escala de Motivación Laboral (Pérez Santiago & Amador López, 2005). Dicha escala fue creada y validada en Puerto Rico con una muestra de 639 trabajadores puertorriqueños. La escala consta de 47 premisas que describen situaciones de motivación laboral y se subdividen en cuatro factores: 1) pareo esfuerzo – recompensa con 14 reactivos, 2) autonomía en el desempeño de las tareas con 12 reactivos, 3) reconocimiento por parte de otras personas con 8

reactivos y 4) calidad de la relación con compañeros y compañeras de trabajo con 13 reactivos. El formato de respuesta es mediante una escala tipo Likert que va desde uno hasta cinco: (1) nunca me motiva, (2) casi nunca me motiva, (3) me motiva a veces, (4) casi siempre me motiva y (5) siempre me motiva. Algunos ejemplos de reactivos son: “Desempeñarme eficazmente en mis tareas por miedo a que mi supervisor piense que soy incompetente” y “Recibir bonos económicos por un buen desempeño laboral”. La Escala de Motivación Laboral mostró adecuados índices de consistencia interna en su validación original en Puerto Rico ($n = 639$), con un Alpha de Cronbach total de $\alpha = .93$ y Spearman–Brown = .80. En el presente estudio, al recalcular la confiabilidad con la muestra ($n = 203$), la escala obtuvo un Alpha de Cronbach de $\alpha = .78$, lo cual se considera aceptable.

Procedimiento

Una vez obtuvimos la aprobación del Comité para la Ética en la Investigación (IRB) de la Universidad Albizu en San Juan, Puerto Rico (Número de Protocolo: SP-24-31), iniciamos la fase de reclutamiento de participantes. Para ello, utilizamos un muestreo no probabilístico por conveniencia, dirigido al personal de una cadena de supermercados en Puerto Rico. La empresa fue seleccionada tras un acercamiento centrado en el propósito del estudio y su aporte al bienestar laboral.

El anuncio de reclutamiento fue compartido mediante las redes sociales personales de la investigadora principal (*Facebook*, *Instagram* y *LinkedIn*), la red social en Facebook del Departamento de Recursos Humanos y se colocó un anuncio impreso en el área de los ponchadores de los 16 supermercados. La participación fue voluntaria, anónima y libre de riesgos. Las personas interesadas accedieron al cuestionario digital a través de la plataforma *PsychData*, donde tenían que completar el consentimiento informado antes de pasar a llenar los instrumentos del estudio.

La investigación contó con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos de la organización participante. No obstante, tomamos medidas para que el personal no percibiera presión o coerción para participar. En todo momento destacamos que la participación era completamente voluntaria, confidencial y libre de riesgos. Además, en el consentimiento informado especificamos que la decisión de participar no tendría efecto alguno sobre su empleo, evaluación o relación con la empresa. La recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo de tres meses desde el 22 de abril de 2024 hasta el 31 de julio de 2024, fecha en la que se alcanzó el total de la muestra deseada y se cerró el enlace de participación.

Dado que el Departamento de Recursos Humanos actuó únicamente como canal de difusión, solo la investigadora principal tuvo acceso a la base de datos, la cual no incluyó información identificadora. Una vez finalizado el proceso de recolección, los datos fueron descargados para su análisis.

Análisis de Datos

Para el análisis de los datos utilizamos el programa IBM SPSS Statistics (versión 28). En primer lugar, realizamos análisis descriptivos para explorar las características socio-demográficas de las personas participantes. Posteriormente, empleamos un análisis de valores perdidos (*Missing Values*) con el fin de identificar y manejar posibles omisiones en las respuestas. Luego, con el propósito de determinar el tipo de pruebas estadísticas a utilizar, evaluamos la normalidad de los datos mediante la prueba de *Kolmogorov-Smirnov*. Seleccionamos esta prueba debido a que la muestra de la investigación era mayor a 50, lo cual la hace más apropiada que la prueba de *Shapiro-Wilk* en este contexto. Según observamos, los datos no seguían una distribución normal, por lo que procedimos a utilizar pruebas no paramétricas. Asimismo, calculamos el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach para evaluar la consistencia interna del instrumento ad hoc de las premisas de salario emocional. Finalmente, utilizamos el

coeficiente de correlación de Spearman para examinar la relación entre las variables de salario emocional y motivación laboral.

RESULTADOS

De los 250 participantes que accedieron al cuestionario en línea, 203 completaron el instrumento en su totalidad. Por tanto, se utilizó esta submuestra de 203 casos completos para llevar a cabo los análisis estadísticos, asegurando así la validez de los resultados y evitando sesgos derivados de respuestas incompletas. Aunque esperábamos alcanzar una muestra de 200 participantes, se superó ligeramente ese número antes de cerrar el cuestionario.

Factores Predominantes en el Salario Emocional

En relación con el primer objetivo del estudio, se identificó que la dimensión crecimiento obtuvo la correlación más fuerte con el constructo general de salario emocional ($r = .83, p < .001$), seguida por autonomía–flexibilidad ($r = .79, p < .001$) y balance vida–trabajo ($r = .76, p < .001$). Esto sugiere que las personas participantes valoraban especialmente las oportunidades de desarrollo personal y profesional como parte esencial del salario emocional.

Factores Predominantes en la Motivación Laboral

Respecto a la motivación laboral, se observó que el pareo entre esfuerzo y recompensa fue la dimensión con mayor correlación ($r = .804, p < .001$), seguida por la autonomía en las tareas ($r = .757, p < .001$). Las relaciones con sus acompañantes laborales ($r = .654, p < .001$) y el reconocimiento externo ($r = .550, p < .001$) obtuvieron correlaciones más bajas.

Relación entre Salario Emocional y Motivación Laboral

Para atender el segundo objetivo, se utilizó el coeficiente de Spearman y se identificó una correlación positiva moderada ($r = .357, p < .001$) entre salario emocional y motivación

laboral. Este resultado sugiere que, a mayor percepción de beneficios no monetarios por

parte del personal, mayor es su nivel de motivación hacia el trabajo.

TABLA 2.

Correlaciones de Spearman entre las dimensiones de salario emocional y motivación laboral

Variable	Dimensión	Correlación (r_s)	p
Salario Emocional	Crecimiento	.83	< .001
Salario Emocional	Autonomía – Flexibilidad		< .001
Salario Emocional	Balance vida – trabajo	.76	< .001
Motivación Laboral	Pareo esfuerzo – recompensa	.804	< .001
Motivación Laboral	Autonomía en tareas	.757	< .001
Motivación Laboral	Relación con compañeros	.654	< .001
Motivación Laboral	Reconocimiento	.550	< .001
Correlación general	Salario emocional y motivación laboral	.357	< .001

Nota. Esta tabla presenta las correlaciones de Spearman entre cada constructo principal y sus dimensiones con el fin de identificar los factores predominantes dentro del salario emocional y la motivación laboral. Aunque el instrumento utilizado para medir el salario emocional fue diseñado ad hoc, este tipo de análisis permite explorar preliminarmente la consistencia interna del modelo teórico propuesto y aporta a su validez estructural dentro del contexto específico de esta investigación. Al final se presenta la correlación entre ambos constructos.

DISCUSIÓN

El propósito principal de esta investigación fue analizar la relación entre el salario emocional y la motivación laboral en una muestra del personal de una cadena de supermercados en Puerto Rico, además de identificar las dimensiones predominantes de ambas variables. Los resultados confirmaron la correlación positiva moderada entre el salario emocional y la motivación laboral.

Con respecto al primer objetivo, logramos identificar las dimensiones de salario emocional y motivación laboral que predominan en la muestra. En el caso del salario emocional, la dimensión más valorada fue el crecimiento profesional, seguida de la autonomía–flexibilidad y el balance entre vida y trabajo. Estos resultados se alinean con la TAD (Deci & Ryan, 1985; 2000), que postula que la satisfacción de las necesidades de competencia, autonomía y vinculación social promueven la motivación intrínseca y el bienestar psicológico. El énfasis en el crecimiento sugiere que las personas trabajadoras valoran significativamente las oportunidades de desarrollo personal y profesional, mientras que la autonomía y la flexibilidad contribuyen a su percepción de control sobre sus tareas. El balance entre vida y trabajo, aunque, en tercer lugar, también mostró una relación significativa, reflejando su importancia en sectores de alta demanda.

En la variable de motivación laboral, la dimensión de esfuerzo – recompensa fue el factor con mayor predominancia. Este hallazgo puede interpretarse a la luz de la TAD (Deci & Ryan, 1985; 2000), ya que una percepción de equilibrio entre lo que se da y lo que se recibe en el entorno laboral puede facilitar la internalización de la motivación extrínseca, haciendo que el trabajo sea experimentado como más autónomo y significativo. La autonomía en el desempeño también fue un predictor importante, reforzando la necesidad de control y decisión sobre las tareas diarias. La relación con sus acompañantes laborales, aunque relevante, tuvo un peso menor, y el reconocimiento mostró la correlación más baja. Este último hallazgo podría señalar una oportunidad para que las organizaciones fortalezcan sus prácticas de reconocimiento. Es posible que el reconocimiento no se perciba como constante ni significativo, especialmente si se limita a acciones puntuales como reconocimientos mensuales. En cambio, cuando el reconocimiento se integra en la cultura organizacional como una práctica diaria, auténtica, fortalece el sentido de pertenencia y el valor percibido. Como destacan Brun y Dugas (2008), el reconocimiento genuino tiene un impacto positivo en la autoestima y en la percepción de ser valorado dentro de la organización.

Respecto al segundo objetivo, identificamos una relación entre el salario emocional y la motivación laboral, evidenciada por una correlación positiva moderada. Este hallazgo confirma lo propuesto en estudios previos que destacan el impacto del salario emocional en la motivación, productividad y satisfacción laboral (Espinoza Saldivar & Toscano Moctezuna, 2020; Melo Martínez et al., 2015).

Los resultados apoyan la pertinencia de la TAD en contextos laborales, pero también sugieren matices que invitan a repensar su aplicación en sectores no tradicionales como los supermercados. En este contexto, el trabajo suele caracterizarse por tareas repetitivas, un margen limitado de decisión y una demanda continua de servicio a la clientela. Bajo estas condiciones, los componentes del salario emocional, particularmente las oportunidades de crecimiento y la autonomía, adquieren relevancia como recursos para sostener la motivación laboral. En consecuencia, más que validar la teoría, los hallazgos contribuyen a su contextualización, al mostrar su utilidad para comprender dinámicas motivacionales en ocupaciones con estructuras jerárquicas y rutinas estandarizadas.

Asimismo, el contexto puertorriqueño y el perfil sociodemográfico de la muestra deben considerarse al interpretar estos hallazgos. La mayoría de las personas participantes eran mujeres, jóvenes, con educación universitaria y solteras, lo cual puede influir en la forma en que valoran factores como el crecimiento, la flexibilidad o el balance vida-trabajo. Por ejemplo, el énfasis en el desarrollo profesional podría estar asociado a una etapa de vida caracterizada por el deseo de progreso y estabilidad económica. Además, factores culturales como el colectivismo, el respeto jerárquico y la importancia del apoyo emocional en el entorno laboral detallan cómo se perciben elementos como el reconocimiento o la relación entre acompañantes laborales.

Finalmente, este estudio cumplió con los objetivos propuestos al identificar las dimensiones más valoradas de ambas variables y

establecer una relación entre ellas. De esta manera, contribuye a la literatura de la psicología industrial organizacional al evidenciar el potencial del salario emocional como recurso estratégico para promover la motivación laboral. Más allá de validar teorías, el estudio abre la puerta a su expansión contextual, resaltando la necesidad de considerar factores culturales, estructurales y demográficos al diseñar prácticas organizacionales orientadas al bienestar y a la productividad. Destacamos que este trabajo representa una aportación pionera al ser, hasta donde se tiene conocimiento, el primero dirigido específicamente al personal de supermercados en Puerto Rico.

Implicaciones Prácticas

Esta investigación representa una aportación importante a la psicología industrial organizacional en Puerto Rico y al sector de ventas al detal al abordar dos variables de creciente relevancia—salario emocional y motivación laboral—en una población laboral poco explorada: el personal de una cadena de supermercados. Según Advantage Business Consulting Association (2024), el sector de ventas al detal representa el 21.4 % de los empleos en la isla, de los cuales un 14 % corresponde al sector de supermercados. A pesar de su peso económico, este sector no ha sido objeto de estudio en cuanto a condiciones y percepciones laborales. A partir de los resultados, identificamos implicaciones prácticas clave para la industria.

En primer lugar, resaltamos la importancia de promover oportunidades de crecimiento profesional, ya que el crecimiento fue la dimensión más valorada dentro del salario emocional. Esto sugiere que crear rutas de desarrollo interno, programas de capacitación continua y procesos de promoción y/o ascensos transparentes podría tener un efecto positivo en la percepción y motivación del personal. Asimismo, ofrecer mayor autonomía y flexibilidad en el desempeño laboral también se vinculó positivamente con la motivación, por lo que se recomienda

fomentar roles de trabajo que permitan mayor independencia, delegación de decisiones y horarios según las necesidades del personal cuando sea posible. Por otro lado, si bien el balance entre vida y trabajo fue la dimensión menos valorada dentro del salario emocional, presentó una correlación fuerte, lo que indica la necesidad de implementar políticas que faciliten la planificación de turnos, respeten los días de descanso y consideren las responsabilidades familiares del personal considerando que en la muestra hay un mayor número de mujeres. En cuanto a la motivación laboral, la dimensión de pareo entre esfuerzo y recompensa fue la de mayor impacto, lo que resalta la importancia de revisar las políticas de incentivos, bonos por desempeño y aumentos por mérito, de manera que se reconozca el esfuerzo de forma justa y objetiva. Finalmente, aunque el reconocimiento obtuvo la correlación más baja, sigue siendo un elemento relevante, por lo que sugerimos implementar estrategias formales e informales que validen los logros individuales y colectivos en todos los niveles. Invitamos, en última instancia, a mirar con atención las poblaciones no tradicionales y reconocer que, en sectores esenciales como el comercio, las condiciones emocionales del trabajo impactan directamente en la productividad y el bienestar. Los datos aquí presentados pueden servir de guía y herramienta no solo para futuras intervenciones organizacionales, sino también inspirar nuevas investigaciones que promuevan el bienestar laboral práctico en las organizaciones en Puerto Rico.

Implicaciones Teóricas

Los resultados de esta investigación se alinean con la posición de Deci y Ryan (2000) y su TAD de que la motivación se encuentra influenciada por la satisfacción de tres necesidades psicológicas. En este estudio, la autonomía es uno de los factores predominantes tanto en la dimensión del salario emocional como en la de motivación laboral, lo que refuerza la idea de que cuando las personas tienen mayor control sobre sus

tareas y pueden tomar decisiones, experimentan mayor satisfacción y motivación. Los autores explican que la autonomía fortalece la motivación intrínseca, el compromiso y la productividad debido a que el personal puede sentir que sus acciones tienen un impacto significativo. De la misma forma, el factor de competencia se basa en la percepción de ser capaz y eficaz en el trabajo. Sin embargo, aunque en este estudio no medimos de manera directa el factor de competencia, los resultados obtenidos en la dimensión de pareo esfuerzo – recompensa validan que la motivación aumenta cuando el esfuerzo se valora. El tercer pilar de la teoría, las relaciones interpersonales, se midió en la dimensión de motivación con relación con acompañantes laborales y fue uno de los factores más importantes. Esto demuestra que las personas tienen una necesidad fundamental de sentir conexión con las demás, por lo cual el apoyo social se convierte en una fuente de motivación (Stover et. al. 2017).

Fortalezas y limitaciones

Una de las principales fortalezas de esta investigación es lo novel. Según nuestro conocimiento, es el primer estudio, al menos publicado en explorar la relación entre el salario emocional y la motivación laboral en el personal de una cadena de supermercados en Puerto Rico. Asimismo, esta investigación contribuye al creciente interés por el estudio del salario emocional como recurso estratégico para fomentar la motivación en el entorno de trabajo. Además, a partir de los hallazgos, generamos recomendaciones prácticas y contextualizadas para mejorar la experiencia laboral del personal en supermercados, lo que fortalece su aplicabilidad en el campo de la Psicología Industrial Organizacional.

En cuanto a las limitaciones, reconocemos la posibilidad de sesgo de deseabilidad social, ya que el anuncio de participación fue difundido con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos. Tal acción pudo haber influido en las respuestas haciendo que

algunas personas participantes optaran por contestar de forma más favorable o socialmente aceptada. Asimismo, aunque las premisas utilizadas para medir la variable de salario emocional mostraron coherencia con la literatura existente, se trató de ítems ad hoc y no de una escala formal y validada psicométricamente. Aunque algunos coeficientes se encuentran por debajo del umbral ideal, los resultados ofrecen una base inicial para explorar la confiabilidad de las agrupaciones conceptuales y constituyen un punto de partida para investigaciones futuras. Por lo que, recomendamos el desarrollo y la validación futura de un instrumento que permita la medición más precisa y estandarizada del salario emocional.

Recomendaciones de investigación

Futuros estudios pueden ampliar la muestra e incluir a diversas cadenas de supermercados u otras industrias para poder comparar entre ellos los niveles de motivación y salario emocional y de esta manera tener una perspectiva más amplia. A su vez, recomendamos que para futuras investigaciones se combinen enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más profunda de la percepción del salario emocional y la motivación laboral. Recomendamos también realizar estudios longitudinales para analizar la evolución de la percepción de las variables a lo largo del tiempo, lo que permitirá observar los cambios en las tendencias y su efectividad.

Esta investigación aporta evidencia empírica sobre la relevancia del salario emocional como factor que incide en la motivación laboral dentro de un sector no tradicional en Puerto Rico. A partir de los resultados se espera abrir paso a nuevas y futuras investigaciones como también lograr la creación e implementación de políticas organizacionales para fomentar el bienestar integral del personal.

Estándares Éticos de Investigación

Financiamiento: El trabajo no fue financiado.

Conflicto de Intereses: Las personas autoras expresan que no hubo conflictos de intereses al redactar el manuscrito.

Aprobación de la Junta Institucional Para la Protección de Seres Humanos en la Investigación: Se gestionó la aprobación y autorización del Comité para la Ética en la Investigación (IRB) de la Universidad Albizu en San Juan, Puerto Rico (# protocolo: SP-24-31).

Consentimiento Informado: Las personas participantes completaron el consentimiento de manera digital.

REFERENCIAS

- Advantage Business Consulting. (2024). Retail sales industry economic and social impact in Puerto Rico. *Puerto Rico Retailers Association*.
<https://newsismybusiness.com/puerto-rico-retailers-assoc-study-shows-sales-grew-28-from-2019-to-2023/>
- Álvarez, C. (2021). Teoría de la Autodeterminación y la Satisfacción Laboral. *Estudio de caso de intérpretes sanitarias en un hospital privado de la Comunidad de Madrid*.
https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/200708/Alvarez_Alvarez_teor%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Annone, M. E. (2021). El salario emocional: cuando el salario económico no es suficiente retribución para atraer y retener talento. *Revista IDEIDES*.
<https://revista-ideides.com/el-salario-emocional-cuando-el-salario-economico-no-es-suficiente-retribucion-para-atraer-y-retener-talento/>
- Arias, L., Portilla, L.M., Castaño, B. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et. technica*, 14(39).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047>
- Baquer, A. (2005). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Díaz de los Santos (Ed.).

- Bonilla Freire, J., Pulupa Garcia, K., Ochoa Quirola, K., Martillo Pazmiño, D., Martillo Pazmiño, I., & Martillo Caicedo, D. (2015). La importancia de tener un personal motivado y su incidencia en la eficiencia laboral. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 30(4). <https://www.eumed.net/rev/cccss/2015/04/motivacion.html>
- Burtholme Millar, F. G., & Burton, G. (2016). Salarium. *Oxford Classical Dictionary*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199381135.013.5668>
- Cardona Martínez, G. (1989). Generalidades acerca del salario. *Dialnet*, 85, 39-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5527103>
- Castillero, O., (2018). La teoría de la autodeterminación: qué es y qué propone. *Psicología y Mente*. <https://psicologiymente.com/psicologia/teoria-autodeterminacion>
- CyberNews. (2020, 6 de abril). *MIDA denuncia se abarrotaron los supermercados tras cierre de Semana Santa*. WALO Radio 1240 AM. <https://waloradio.com/2020/04/06/mida-denuncia-se-abarrotaron-los-supermercados-tras-cierre-de-semana-santa>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Springer Science & Business Media*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychological Association*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Espinoza Saldívar, A. K., Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Revista Universitaria de Administración*, 12(20), 72-74. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallego Echeverri, L. A., & Montoya Valencia, J. P. (2020). Salario emocional y satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Ciencias de la Salud y Psicología*. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/7201/2/DDMPSI320.pdf>
- Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Colegio de Administración.
- Gómez Romero, S. (2021). Riesgos psicosociales para trabajadores de supermercado expuestos a la COVID-19 [Trabajo final de máster, Universitat Oberta de Catalunya]. *Repositorio Institucional UOC*. <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/e905909b-f171-4dae-8b85-e1595b4e8333/content>
- Guíamet, J. (2020). ¿Masculinidades en el sector mercantil? Trabajo y género en una empresa multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario, Argentina. *Revista Interdisciplinaria de Estudios de Género de El Colegio de México*, 6, e469. <https://doi.org/10.24201/reg.v6i0.469>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education
- Huete Gómez, L. M. (2003). *Servicios y beneficios*. Ediciones Deusto. <https://books.google.com.pr/books?id=Rp3WtAKZGwgC>
- Martínez, A. (2019). Reducción del estrés en el trabajo: el papel del salario emocional. *Psicología y Empresa*, 12(3), 88-101.
- Martínez, A. (2019). Reducción del estrés en el trabajo: el papel del salario emocional. *Psicología y Empresa*, 12(3), 88-101.
- Melo Martínez, C., Prieto Cagua, N., & Tarazona Gómez, Y. (2015). *Modelo de salario emocional para Cardiocolombia*

- SAS.
<http://hdl.handle.net/20.500.12010/3392>
- Minchán, O. (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*.
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6647>
- Montagut, E. (2021). El pauperismo como consecuencia de la Revolución Industrial. *El Obrero: Periodismo de datos*.
<https://elobrero.es/textos-obreros/78458-el-pauperismo-como-consecuencia-de-la-revolucion-industrial.html>
- Montalbán Ríos, E. (2022). Gerenciales de supermercados reclaman aumento salarial. *El Vocero*.
https://www.elvocero.com/economia/finanzas/gerenciales-de-supermercados-reclaman-aumento-salarial/article_e4782492-21c2-11ed-acc1-9311f5c05b89.html
- Muñoz Lara, M. E., & Robles Salguero, R. E. (2019). Salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería: Caso del área de emergencia de un hospital público de la provincia de los ríos. *Revista Mapa*, 2(16), 12-29.
<https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/159>
- Nolazco Labajos, F. A., Bustamante Cieza, E. I., Moreno Rodríguez, R. Y., & Carhuancho Mendoza, I. M. (2021). Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 162-176.
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1455>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). Guía introductoria: Igualdad Salarial. Departamento de Normas Internacionales del Trabajo.
<https://www.ilo.org/es/publications/igualdad-salarial-gu%C3%ADa-introductoria-1>
- Pérez Santiago, J. A., & Amador López, C. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Interamerican Journal of Psychology*, 39(3), 421-430.
- Pérez, M. (2019). Desarrollo y análisis psicométrico del Barómetro de Salario Emocional. *Emotional Salary Barometer*.
<https://emotionalsalary.b-cdn.net/wp-content/uploads/2019/05/Desarrollo-y-an%C3%A1lisis-psicom%C3%A9trico-del-Bar%C3%B3metro-del-Salario-Emocional.pdf>
- Pizarro Ruz, J., Fredes Collarte, D., Inostrosa Peña, C., & Torreblanca Urbina, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-856.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/29060499013.pdf>
- Puyal, F. G. (2006). El salario emocional clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (33), 44-47.
- Quintero Arango, L. F., & Betancur Arias, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39(41).
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Raza Caicedo, A. F., Vallejo Ayala, J. L., & Fonseca Bautista, S. R. (2017). Conocimiento, aplicación y estrategias del salario emocional en el sector de la gran empresa del Distrito Metropolitano de Quito. *Comercio y Negocios*, (7), 120-130.
<https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/comercionegocio/article/view/448>
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Forgiony Sanos, J. O., Bonilla Cruz, N. J., & Rozo Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en funcionarios del

- sector salud. *Revista Espacios*, 39(16), 1–17.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento organizacional: Teoría y práctica* (7ª ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed.). Pearson.
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBIN S%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBIN%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista SciELO*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100141
- Ryan, R., Kuhl, J. & Deci, E. (1997). Nature and Autonomy: An Organizational View of Social and Neurobiological Aspects Ofself-Regulation in Behavior and Development. *Development and Psychopathology*, 9(4), 701-728. Doi: 10.1017/S0954579497001405
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41–52.
<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Sotelo, M., (2011). Factores de la teoría motivacional de la Autodeterminación de Deci & Ryan presentes en la Residencia Naval de Veracruz. *Revista Observatorio Calasanz*. 2(4), 197-219.
https://ideas.repec.org/a/ucc/reveco/numero_4_feb_2011_001.html
- Soto, M. (2020). *Supermercados admiten que no dan abasto tras nuevas medidas del Gobierno Ante el COVID-19*. *Metro Puerto Rico*.
<https://www.metro.pr/pr/noticias/2020/04/06/supermercados-admiten-que-no-dan-abasto-tras-nuevas-medidas-del-gobierno-ante-el-covid-19.html>
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (Eds.). (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Stover, J. B., Bruno, F., Uriel, F., & Fernández, M. (2017). Teoría de la autodeterminación. Una revisión teórica. *Revista de Psicología y Ciencia*. 14(2), 105-115.
<https://www.redalyc.org/pdf/4835/48355396010.pdf>
- Vera, H., Castellanos – Barreto, J., Velázquez H.J. & González, R. (2022). La situación de los trabajadores en Puerto Rico durante la pandemia. *Research Gate*.
https://www.researchgate.net/publication/362218694_La_situacion_de_los_trabajadores_en_Puerto_Rico_durante_la_pandemia_pr_3
- Ynfante, R. E. (2008). Los incentivos y la motivación laboral. *Gestiopolis*.
<http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>