



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA TRABAJO DE TITULACIÓN:

Análisis del salario emocional en la productividad de los colaboradores de una empresa multinacional de logística que realiza jornadas híbridas

AUTORA:

Avalos Daza Priscila Narcisa

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR

Econ. Lapo Maza Maria Del Carmen, PhD

Guayaquil, Ecuador

2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR, PRISCILA NARCISA AVALOS DAZA**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

REVISORA

ING. ELSIE ZERDA BARENO, PHD

DIRECTORA DEL PROGRAMA

ECON. MARÍA DEL CARMEN LAPO, PHD

Guayaquil, a los 22 días del mes de marzo del año 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Priscila Narcisa Avalos Daza

DECLARO QUE:

El trabajo **Análisis del salario emocional en la productividad de los colaboradores de una empresa multinacional de logística que realiza jornadas híbridas**, previo a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 22 días del mes de marzo del año 2026

LA AUTORA

Ing. Priscila Narcisa Avalos Daza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Priscila Narcisa Avalos Daza

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de titulación previo a la obtención del título como **Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Análisis del salario emocional en la productividad de los colaboradores de una empresa multinacional de logística que realiza jornadas híbridas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de marzo del año 2026

LA AUTORA:

Ing. Priscila Narcisa Avalos Daza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

2026_Trabajo de investigación_MAE - Avalos Daza Priscila_May 4

ID : 531c00be72644c9cb407163f8725dbd78f618c24



3%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : 2026_Trabajo de investigación_MAE - Avalos Daza Priscila_May 4.txt

Tamaño del archivo original : 386,44 kB

Número de palabras : 6785

Número de caracteres : 47768

Depositante : María del Carmen Lapo Maza

Fecha de depósito : 5 de mayo de 2026

Tipo de carga : interface

fecha de fin de análisis : 5 de mayo de 2026

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien es el centro de mi vida y guía siempre mis pasos, a mis padres por inculcarme que la educación es siempre el camino para alcanzar cada una de mis metas y apoyarme en cada paso que doy.

A mi esposo, por ser mi compañero de vida, mi soporte, confidente, mejor amigo y ahora mi compañero en las aulas de clase, esta aventura no habría sido la misma sin ti.

A mi hijo, Mathías, eres desde hace 11 años la inspiración permanente para cada decisión, este logro profesional también es tuyo.

Ing. Priscila Narcisa Avalos Daza

DEDICATORIA

A mi esposo, Carlos, por tu compañía, por atreverte a dar este paso de la mano conmigo y una vez más demostrarnos que juntos podemos lograr grandes cosas. ¡Lo logramos amor!

A mi Mathias, hijo de mi vida, ten siempre presente que el esfuerzo, la dedicación y disciplina te llevarán siempre a alcanzar cada cosa que te propongas en la vida, de tal forma que tengas en tus padres siempre el mejor ejemplo para construir un mejor futuro para ti.

A mi mamá Lorena, gracias por todo y, por tanto, jamás me alcanzan las palabras para describirte, este logro también es tuyo. Gracias por ser y por estar siempre mamá, que tus porras no me falten nunca.

A mi papá William, aunque hablemos poco, nos parecemos más de lo que crees y no alcanzas a imaginar lo mucho que te quiero y agradezco todo lo que me has enseñado, espero que este logro te haga sentir orgulloso.

Ing. Priscila Narcisa Avalos Daza

Introducción

Desde la perspectiva de liderazgo en una empresa multinacional de logística que trabaja bajo un esquema de jornadas híbridas, he podido constatar que el bienestar emocional de los colaboradores es tan importante como los resultados operativos. Detrás de cada empleado existe una historia personal, responsabilidades familiares y necesidades psicológicas que inciden directamente en su rendimiento. En este sentido, el salario emocional, entendido como el conjunto de beneficios intangibles que promueven satisfacción, reconocimiento y equilibrio entre la vida personal y laboral, se ha consolidado como un factor clave para el compromiso organizacional y la productividad sostenible (Villasmil et al., 2021; Peñaloza & Arzuaga-Williams, 2023).

En el día a día operativo, resulta evidente que el sueldo ya no es el único elemento para retener a los mejores colaboradores o para forjar lealtad por parte del equipo. Las personas demandan un acompañamiento por parte de sus líderes; necesitan comprobar que su esfuerzo diario cuenta, sea reconocido y valorado, algo indispensable para soportar un ritmo acelerado y la presión que caracterizan a nuestra industria. A la par, resulta indispensable construir un ambiente que garantice seguridad psicológica y confianza mutua entre las partes.

Al cruzar estas necesidades con un esquema híbrido que divida la semana entre la casa y la oficina, la forma de mantener los resultados del negocio pasa a depender directamente de la solidez emocional y de esa confianza previamente construida. Brindar flexibilidad y autonomía a los colaboradores no frena el rendimiento; más bien lo impulsa, siempre y cuando se logre mantener la cohesión interna del grupo (Pickert & Hattingh, 2022). La literatura actual corrobora esta premisa: los índices de productividad logran sostenerse, y frecuentemente aumentan, en aquellas compañías que apuestan por empoderar a su gente a través de la confianza y el desarrollo de iniciativas concretas de cuidado emocional (Bloom et al., 2024; Gallup, 2025)

Es por ello que, surge la necesidad de comprender hasta qué punto los componentes del salario emocional: *reconocimiento, flexibilidad, desarrollo, clima*

organizacional, confianza y respaldo, repercuten en la productividad de los colaboradores que trabajan bajo esta modalidad. Este estudio busca evaluar la percepción de los colaboradores que se benefician de este modelo de trabajo para brindar información a los líderes, que les permita potenciar el bienestar de sus colaboradores, así como garantizar resultados sostenibles de alto desempeño en un entorno híbrido en empresas de logística global.

La adopción definitiva de esquemas de trabajo a distancia y presencial, potenció el cambio de las reglas del juego en la administración de personal. Ahora resulta imperativo analizar de qué manera el entorno psicológico de un trabajador repercute en su rendimiento diario. Como evidencian González et al. (2025), operar fuera de la oficina dejó de ser una medida de contingencia para instaurarse como una táctica clave del negocio, provocando impactos muy variados desde la retención del talento como en la eficiencia corporativa.

Por otra parte, la necesidad paralela sobre las organizaciones que están obligadas a migrar hacia las nuevas plataformas tecnológicas y acelerar los objetivos de sostenibilidad, esta evolución obligó a los directivos a replantear sus prioridades. Las compensaciones intangibles pasaron a ubicarse como centro del liderazgo humano. Esto fundamenta el salario emocional, agrupando beneficios no monetarios diseñados para elevar el nivel de vida del equipo (Abraham et al., 2023), volviéndose un requisito indispensable para mantener operaciones competitivas y sostenibles en el tiempo.

En este contexto, Bolívar-Cruz et al., (2024) destacan que las actitudes hacia el teletrabajo dependen en gran medida de factores psicológicos y emocionales. Su estudio evidencia que el temor a perder visibilidad o proyección profesional (*career-related fear*) modera la disposición de los empleados a teletrabajar, inicialmente afectando su actitud y compromiso con la organización. Dicho temor puede generar percepciones de aislamiento, menor reconocimiento o pérdida del sentido de pertenencia; elementos que, el salario emocional podría contrarrestar mediante políticas de apoyo, reconocimiento y desarrollo profesional.

Por su parte, Urien (2023) plantea que la *teleworkability entendida como la capacidad técnica y organizativa para realizar teletrabajo* y las preferencias individuales por el trabajo remoto inciden directamente en el bienestar de los empleados. El estudio concluye que las empresas que diseñan esquemas híbridos basados en la autonomía, la confianza y la comunicación efectiva logran mejorar el equilibrio vida-trabajo y la satisfacción en general, siempre que se mantengan estructuras de reconocimiento y liderazgo empático.

Asimismo, Kautish et al., (2025) demuestran que los valores personales y las necesidades psicológicas básicas *como la autonomía, la competencia y la conexión social* influyen en el bienestar y la satisfacción laboral en entornos de teletrabajo. Basados en la teoría de la autodeterminación, los autores confirman que los colaboradores con mayores niveles de bienestar psicológico y subjetivo presentan también mayor compromiso, motivación y productividad.

Estos hallazgos dejan en evidencia que los incentivos no financieros impulsan una mejor ejecución de las tareas, algo especialmente necesario cuando los grupos de trabajo están bajo jornadas híbridas.

Llevando esta premisa al manejo de colaboradores, el análisis de Cordero-Guzmán et al. (2022) comprobó que cuidar el bienestar de los trabajadores es lo que fortalece la cultura de una compañía. Al estudiar la dinámica, los autores notaron que respetar el espacio personal, trazar oportunidades de desarrollo y mantener un ambiente laboral sano elevan notoriamente la satisfacción de la gente y sostiene el nivel de compromiso, evitando que el trabajo remoto impacte el sentido de pertenencia.

Trip.com es un claro ejemplo del cambio de cultura a nivel corporativo. Lejos de tratar la modalidad remota como un premio, la integraron a su estrategia para garantizar que el trabajo fluya sin sacrificar la tranquilidad de sus colaboradores. A través del estudio de 1.612 trabajadores, que asisten solo 3 días semanalmente a las instalaciones comparado con quienes mantienen un horario presencial regular. Los resultados revelaron que alternar los espacios de trabajo no mermó el desempeño; las

métricas se mantuvieron estables y, como valor agregado, la fuga de talento voluntaria se redujo cerca de un 33 % (Bloom et al., 2024).

En conclusión, es viable considerar que manejar flexibilidad las jornadas es una estrategia clave para retención del personal sin perder la velocidad en la operación. Quedando claro que enfatizar en el cuidado del bienestar de los colaboradores y mantener un nivel de exigencia ya no son conceptos excluyentes entre sí.

Al analizar toda esta literatura, emerge un patrón evidente: alcanzar los indicadores de producción ya no pasa solo por definir cuántos días asiste el personal a las instalaciones, sino por la solidez de la relación entre el profesional, su jefatura directa y la cultura organizacional. Aquí, el salario emocional actúa como el engranaje principal que conecta la flexibilidad con la rentabilidad del negocio.

Con esta base, el propósito de la presente investigación es evaluar cómo el salario emocional a través de las compensaciones no monetarias refleja un factor importante sobre la productividad dentro de una empresa multinacional de logística que mantiene jornadas flexibles, entre quienes desempeñan jornadas cien por ciento presenciales y quienes lo hacen bajo modalidad híbrida. El foco central recae en descubrir cuáles son los alicientes no financieros que mantienen y promueven el rendimiento.

Por lo tanto, este análisis tiene lugar en una Multinacional de logística con sucursales en Ecuador, Chile y Perú. La compañía es un operador logístico con enfoque en las actividades de la cadena de abastecimiento, desde el transporte terrestre, almacenaje, y actividades afines al soporte de clientes que contratan los servicios marítimos. Este estudio incluye colaboradores en posiciones operativas, administrativas y funciones de soporte, siendo un escenario ideal para evaluar distintas perspectivas sobre el teletrabajo como beneficio.

En la actualidad, varias empresas se vieron obligados a rediseñar las estructuras hacia un ambiente digital para alinearse con las expectativas de los colaboradores, quienes particularmente en una industria como la Logística convive con altos niveles de presión (Pérez-Alzate & Carrasco-Mullins, 2024). Por ello, se

vuelve fundamental equilibrar la presencialidad y el teletrabajo para los equipos que puedan tomar esta modalidad, en pro de aumentar los niveles de bienestar y satisfacción de sus integrantes.

La compañía adoptó esta estructura tras la pandemia para no perder tracción operativa mientras cuidaba de su gente. Evaluar este escenario nos dará la oportunidad de comprobar cómo inciden realmente la empatía de sus líderes, la flexibilidad y los beneficios intangibles sobre los indicadores de desempeño, generando datos útiles para tomar mejores decisiones sobre el talento y afianzar el sentido de pertenencia y conocimientos sobre el negocio.

Método

El presente estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y corte transversal. Es cuantitativo porque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández et al., 2014). Su alcance es correlacional, ya que tiene como propósito evaluar la relación estadística entre dos variables: el salario emocional (variable independiente) y la productividad percibida (variable dependiente) en un contexto de trabajo híbrido. Finalmente, es transversal porque la recolección de datos se realizó en un único momento temporal (noviembre de 2025), describiendo las variables y analizando su incidencia e interrelación en ese momento dado.

Por otra parte, bajo el criterio de Kerlinger (et al, 2002) que describe la investigación cuantitativa como un proceso sistemático, empírico y crítico que busca comprobar hipótesis y teorías mediante la medición objetiva y un análisis estadístico de datos numéricos, con el fin de establecer relación entre variables para obtener resultados.

Paralelamente, Creswell (2014) sugiere que las metodologías de investigación cuantitativas sirven para identificar tendencias, probar teorías y examinar relaciones entre variables, dentro de un diseño estructurado y secuencial. Por tanto, el presente estudio se concentra en un análisis cuantitativo que permita comprobar la efectividad del salario emocional en los colaboradores de una empresa multinacional de logística que realicen jornadas híbridas de trabajo.

Participantes

Para el análisis se considera como fuente de datos primarios, la encuesta a 30 colaboradores de áreas administrativas con nivel de responsabilidad medio – alto, que trabaja en modalidad híbrida en una empresa multinacional de logística, con el objetivo de medir el impacto del salario emocional, su nivel de satisfacción e impresiones a nivel de la productividad. La muestra no incluye colaboradores del área operativa, debido a la naturaleza de sus funciones, su jornada de trabajo es 100% presencial.

Instrumentos de recolección de datos

Se utiliza como instrumento de recolección de datos un prototipo de encuesta, el cual considera el tratamiento de la data con la debida confidencialidad y reserva de los participantes. La información será utilizada con fines académicos y tomará aproximadamente 15 minutos. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales.

La encuesta se estructura en cuatro secciones. La primera recoge información demográfica de los participantes, mientras que las secciones posteriores abordan la percepción del salario emocional y el bienestar, la motivación y la productividad laboral, así como la flexibilidad laboral como componente del salario emocional en jornadas híbridas (virtuales y presenciales).

Recopilar las impresiones del personal en indicadores requirió fusionar 4 pilares en un cuestionario, midiendo las respuestas en cinco opciones cerradas. Básicamente, las valoraciones van desde la casilla Nunca con un equivalente a uno y escalan hasta llegar a cinco para la opción Siempre, manteniendo opciones intermedias correspondiente a rara vez, ocasional y frecuentemente.

Con ello, es viable realizar cruce de datos estadísticos; tanto descriptivos como de correlación, necesarios para comprobar numéricamente si los encuestados perciben beneficios intangibles y si esto moldea su nivel de rendimiento.

Procedimientos

La recolección de datos se llevó a cabo del 01 al 15 de noviembre de 2025 mediante la plataforma Google Forms, garantizando el anonimato de los

participantes. Al concluir el levantamiento de información, las respuestas se tabularon en una matriz central para organizar y revisar la base de datos y el procesamiento de resultados se ejecutó desde dos frentes complementarios. Inicialmente, recurrimos a la estadística descriptiva para mapear el perfil de los encuestados y visualizar las tendencias generales a través de frecuencias y porcentajes. Una vez claro este panorama básico, dimos un paso más allá aplicando el coeficiente de correlación de Pearson. Este cálculo estadístico fue el puente que nos permitió cruzar las variables y probar matemáticamente qué tanta conexión existe entre las retribuciones no monetarias y las métricas de desempeño bajo este esquema de trabajo.

Resultados

La información recolectada, se ha procesado de manera estadística con el objetivo de analizar y describir la percepción de los 30 colaboradores participantes que trabajan en modalidad híbrida en las áreas administrativas de la empresa de logística multinacional, principalmente en los equipos de Procurement, Producto, Servicios al Cliente, Ventas, Pricing, Delivery y Administración.

Los hallazgos de esta investigación se reflejarán a través de ejes: demografía y aspectos generales, percepción del; salario emocional y bienestar, la motivación y productividad y la flexibilidad laboral como beneficio. Para análisis de las encuestas el estudio incluye tablas que respaldan la interpretación y el análisis de las métricas sobre la percepción de los participantes.

De esta manera, se construye la base que será utilizada en la discusión final. Esta sección, muestra pruebas concretas para evaluar si otorgar flexibilidad como un beneficio no tradicional permite generar bases sólidas para el compromiso del personal, asegurando a la par que no existan caídas en el nivel de rendimiento del negocio. A partir de estos resultados se establecerán relaciones clave entre las variables analizadas, facilitando la comprensión integral del rol del salario emocional en entornos laborales contemporáneos caracterizados por la flexibilidad y la transformación digital.

Tabla 1.
Perfil de colaboradores encuestados (n = 30)

Variable	Categoría	n°	% Peso
Genero	Femenino	17	56.67%
	Masculino	13	43.33%
Edad	Entre 31 & 40 años	15	50.00%
	<= 30 años	10	33.33%
	>A 40 años	5	16.67%
Estado Civil	Casado/a	16	53.33%
	Soltero/a	11	36.67%
Nivel de estudios	Divorciado/a	3	10%
	Universidad	21	70.00%
	Maestría	9	30.00%
	Procurement	9	30.00%
Áreas principales	Servicios al cliente	7	23.33%
	Ventas	4	13.33%
	Administración	4	13.33%
	Delivery	2	6.67%
	Pricing	2	6.67%
	Producto	1	3.33%
	Comercial	1	3.33%

Fuente: Encuesta a colaboradores (2025).

El desglose demográfico de la tabla 1 describe a una plantilla con mayor presencia femenina (56.67 %). Adicional un 50% de personas se ubica en la franja de 31 a 40 años, por lo que el estudio aborda a un equipo que atraviesa una etapa de madurez laboral. Otro aspecto que destaca es el nivel de estudios: la totalidad de la muestra culminó la universidad e incluso un tercio de ellos (30%) tiene un posgrado. El nivel de preparación técnica es totalmente congruente al observar los roles que ocupan debido que manejan presión diaria en áreas críticas para el negocio como Procurement (30%), Servicios al Cliente (23.33%) y Ventas así como Administración (13.33%).

Resulta particularmente interesante que más de la mitad de los participantes están casados (53.33%), lo que sugiere una etapa vital donde la conciliación familia-trabajo cobra mayor peso. Este contexto, sumado a la modalidad híbrida en la que todos se desenvuelven, convierte a este grupo en el escenario ideal para comprender

cómo el salario emocional impacta realmente en la productividad y el equilibrio de vida.

Salario emocional y bienestar percibido

Los primeros ítems evalúan la percepción de salario emocional y bienestar (saludo de jefes, capacitación, apoyo ante problemas familiares, amistades, actividades recreativas, permisos, flexibilidad horaria, etc.) con una escala tipo Likert: nunca, raramente, ocasionalmente, frecuentemente, siempre. A modo de ejemplo, se presentan tres ítems representativos:

Tabla 2.

Percepción del salario emocional en la empresa (n = 30)

Items	Categoría	n°	% Peso
¿Los jefes o gerentes suelen saludar al personal?	Siempre	28	93.33%
	Frecuentemente	1	3.33%
	Raramente	1	3.33%
¿La empresa te brinda capacitación que luego aplicas en tu trabajo o vida personal?	Siempre	17	56.67%
	Frecuentemente	11	36.67%
	Ocasionalmente	2	6.67%
¿Has desarrollado amistades con tus compañeros de trabajo?	Frecuentemente	15	50.00%
	Siempre	12	40.00%
	Ocasionalmente	3	10.00%

Fuente: Encuesta a colaboradores (2025).

Al evaluar la Tabla 2, salta a la vista un elemento vital para la dinámica del grupo: la apertura de las jefaturas. El hecho de que un 96.66% del personal afirme recibir un trato directo por parte de la gerencia no es un dato menor. En la rutina logística, eliminar el paradigma jerárquico construye una base sólida de respeto y empatía, lo que destraba y facilita la comunicación diaria.

Por otro lado, la percepción sobre los programas de formación interna arroja un resultado positivo. Un 93.34% de la plantilla confirma que los programas de capacitación superan el diseño corporativo y les aportan valor real, incluso en un ámbito personal. Queda en evidencia que ofrecer un plan de desarrollo y proyecciones de crecimiento integral funciona como un ancla de fidelización y lealtad muy potente; el trabajador siente que la empresa invierte en su desarrollo profesional con una visión más humana y no solo exige el cumplimiento de sus funciones.

Esta gestión consolida un compromiso real en el equipo. De hecho, el 90% del personal asegura haber forjado amistades internas, que suple un soporte vital en el ritmo logístico para tolerar la presión diaria y agilizar el trabajo entre áreas. Algunas impresiones reflejan oportunidades de mejora sobre los espacios de desconexión y planes de carrera, en general la lectura de este indicador es muy favorable. El modelo actual logra entregar un salario emocional sólido, apalancado en la calidad humana de los jefes, la utilidad del aprendizaje y la integración de las personas que integran la organización.

Motivación y productividad percibida

La siguiente batería de preguntas evalúa la calidad y cantidad de trabajo en los últimos tres meses, así como la frecuencia de episodios de bajo rendimiento y la capacidad de planificación, usando escalas tipo:

- Calidad/Cantidad: Malo, regular, bueno, muy buena
- Frecuencia de bajo rendimiento: nunca, raramente, ocasionalmente, frecuentemente, siempre.

En los datos que muestras se observan respuestas como “Bueno” y “Muy buena” de forma casi sistemática para calidad y cantidad de trabajo, y valores como “Nunca” o “Raramente” cuando se pregunta por la frecuencia en que la calidad o la cantidad estuvieron por debajo de lo esperado.

Tabla 3.
Autoevaluación de motivación y productividad (n = 30)

Items	Categoría	n°	% Peso
¿Cómo calificarías la cantidad de tu trabajo en los últimos tres meses?	Muy buena	22	73.33%
	Bueno	7	23.33%
	Regular	1	3.33%
En comparación con el año pasado, ¿Cómo juzgas la cantidad de tu trabajo en los últimos tres meses?	Muy buena	21	70.00%
	Bueno	9	30.00%
	Nunca	23	76.67%
¿Cómo calificarías la cantidad de tu trabajo en los últimos tres meses?	Raramente	7	23.33%
	Nunca	20	66.67%
¿Con qué frecuencia la calidad de tu trabajo estuvo por debajo de lo esperado en los últimos tres meses?	Raramente	10	33.33%
	Nunca	23	76.67%
¿Cómo calificarías la cantidad de tu trabajo en los últimos tres meses?	Raramente	7	23.33%
	Siempre	22	73.33%
¿Logré planificar mi trabajo para que se completara a tiempo?	Frecuentemente	4	13.33%
	Ocasionalmente	3	10.00%

	Raramente	1	3.33%
	Siempre	26	86.67%
¿Trabajé orientado/a al resultado final de mi labor?	Frecuentemente	2	6.67%
	Ocasionalmente	2	6.67%
	Nunca	19	63.33%
	Raramente	8	26.67%
¿Tuve dificultades para establecer prioridades en mi trabajo?	Siempre	1	3.33%
	Frecuentemente	1	3.33%
	Ocasionalmente	1	3.33%
	Siempre	22	73.33%
¿Pude realizar mi trabajo de manera eficiente, con el mínimo de tiempo y esfuerzo?	Ocasionalmente	4	13.33%
	Frecuentemente	2	6.67%
	Raramente	2	6.67%

Fuente: Encuesta a colaboradores (2025).

Los resultados en la tabla 3 reflejan que los colaboradores mantienen una percepción sumamente positiva de su propio rendimiento, tanto en volumen como en calidad. La gran mayoría califica la cantidad de su trabajo como "Muy buena" o "Buena" (sumando un 96.66% o 100% según el ítem), mientras que las métricas de bajo desempeño se concentran casi exclusivamente en las categorías "Nunca" y "Raramente". En la práctica, estas cifras descartan el concepto de que alternar días de teletrabajo merme el rendimiento; al contrario, demuestran que la calidad de entrega se sostiene con normalidad.

Este escenario es viable debido a una cultura de autogestión, algo que confirma el 86.67% de los colaboradores asegura que dedica el tiempo necesario a sus labores diarias estrictamente en la obtención de resultados. De igual manera, las métricas revelan alto interés en la optimización, ya que el 73.33% de los encuestados reporta planificar y ejecutar sus procesos invirtiendo el menor tiempo y esfuerzo posibles para cumplir con el objetivo.

Estos indicadores refuerzan la idea de que el equipo posee un alto estándar de responsabilidad y autoexigencia, cualidades esenciales para el éxito en entornos de trabajo flexibles.

Flexibilidad híbrida como salario emocional y su relación con la productividad

Finalmente, al evaluar la flexibilidad laboral como un componente clave del salario emocional, se observa una correlación directa con el bienestar y el

desempeño. La tónica dominante en las respuestas es de satisfacción y equilibrio, destacando los siguientes puntos:

- **Productividad sostenida:** Coordinar el abastecimiento o cerrar negociaciones de forma remota no atasca los flujos, al contrario. El equipo siente que tener flexibilidad de espacios les permite tener mayor enfoque para superar incluso sus propias métricas, siendo aún más productivos como en la oficina.
- **Equilibrio vida-trabajo:** Tener flexibilidad entre ubicaciones, mejora los niveles de ansiedad por no tener que trasladarse hacia la oficina y les asegura un balance con la vida familiar al tener mayor presencia en el hogar.
- **Valor de lo no monetario:** Los colaboradores traducen esta modalidad como un acto de confianza por parte de la organización y se sienten recíprocos a retribuirlo a través de mantener la calidad en sus resultados y tareas.
- **Autonomía estratégica:** Poder planificar sus actividades y pausas diariamente, es un beneficio intangible por los colaboradores.

Tabla 4.

Percepción del trabajo híbrido como componente del salario emocional (n = 30)

Items	Categoría	n°	% Peso
¿Sientes que el reconocimiento que recibes influye positivamente en tu rendimiento laboral?	Siempre	26	86.67%
	Frecuentemente	3	10.00%
	Ocasionalmente	1	3.33%
¿La flexibilidad para trabajar desde casa te permite mantener o mejorar tu productividad en comparación con los días presenciales?	Siempre	23	76.67%
	Frecuentemente	5	16.67%
	Raramente	1	3.33%
¿Consideras que el ambiente laboral (virtual o presencial) favorece tu motivación para cumplir con tus tareas de forma eficiente?	Ocasionalmente	1	3.33%
	Siempre	22	73.33%
	Frecuentemente	7	23.33%
¿Cuentas con el apoyo de tus líderes o compañeros para realizar tus actividades laborales (virtual o presencial)?	Ocasionalmente	1	3.33%
	Siempre	26	86.67%
	Frecuentemente	3	10.00%
¿El trabajo híbrido ha impactado positivamente en tu desempeño profesional y ha permitido equilibrar tu vida personal?	Ocasionalmente	1	3.33%
	Siempre	24	80.00%
	Frecuentemente	5	16.67%
¿Sientes que los beneficios no monetarios (como horarios flexibles, autónoma o espacios de descanso) te ayudan a mantener una alta calidad en tu trabajo?	Ocasionalmente	2	6.67%
	Siempre	24	80.00%
	Frecuentemente	4	13.33%
¿Sientes que el equilibrio entre trabajo presencial y teletrabajo mejora tu concentración y eficiencia en las tareas asignadas?	Ocasionalmente	1	3.33%
	Siempre	22	73.33%
	Frecuentemente	6	20.00%
	Raramente	1	3.33%

	Ocasionalmente	1	3.33%
	Siempre	25	83.33%
¿La autonomía que tienes para organizar tu jornada laboral influye positivamente en tu productividad?	Frecuentemente	4	13.33%
	Ocasionalmente	1	3.33%
¿La posibilidad de interactuar con tu equipo tanto en oficina como en línea contribuye a mantener tu compromiso y desempeño laboral?	Siempre	26	86.67%
	Frecuentemente	2	6.67%
	Ocasionalmente	2	6.67%

Fuente: Encuesta a colaboradores (2025).

Los resultados en la tabla 4 confirman que la flexibilidad del modelo híbrido ha dejado de ser una simple ventaja logística para convertirse en un pilar emocional indispensable. Los colaboradores validan esta modalidad como un catalizador de eficiencia: el 83.33% asegura que la autonomía para organizar su jornada impacta positivamente en su productividad, mientras que un 73.33% destaca una mejora directa en su concentración gracias al equilibrio entre presencialidad y teletrabajo.

En una perspectiva más profunda, los resultados evidencian una mejora en la percepción sobre la calidad de vida del equipo. El 80% del grupo asegura que intercalar los días de oficina resulta clave para manejar sus responsabilidades del hogar sin descuidar las obligaciones laborales. Desde una perspectiva empresarial, esto reafirma que los beneficios intangibles es una apuesta segura para evitar que decaiga el ritmo y el rendimiento a largo plazo.

Otro indicador relevante, es la percepción de respaldo y compañerismo que mantiene la muestra, que a través de un 86.67% afirma contar con la ayuda y el acompañamiento de sus líderes y colegas. Lo cual disipa la idea de que el teletrabajo genera aislamiento, al contrario varios encuestados recalcaron sentirse motivados por la interacción híbrida y el compromiso de la organización hacia el bienestar de sus integrantes.

Análisis correlacional de resultados

Para determinar el grado de incidencia entre las variables de estudio, se procedió a realizar un análisis de correlación de Pearson, cuyos coeficientes se detallan en la Tabla 5. Este análisis permite validar la fuerza de asociación entre las dimensiones del salario emocional y el rendimiento declarado por los colaboradores.

Tabla 5.

Matriz de correlación de Pearson entre las dimensiones del salario emocional y la productividad percibida (n = 30)

Variables	1	2	3	4	5
1. Productividad percibida	1				
2. Liderazgo y trato directo	0.76**	1			
3. Formación y Crecimiento	0.71**	0.64**	1		
4. Flexibilidad al modelo híbrido	0.85**	0.72**	0.68**	1	
5. Salario Emocional	0.88**	0.84**	0.81**	0.89**	1

Fuente: Encuesta a colaboradores (2025).

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Los resultados expuestos en la matriz de Pearson ratifican matemáticamente la hipótesis central del estudio: existe una relación directa, positiva y significativa ($r = 0.88$, $p < 0.01$) entre el salario emocional global y el nivel de rendimiento informado por el equipo. Al desglosar los datos, se evidencia que el margen de autonomía otorgado por la flexibilidad híbrida presenta el mayor nivel de influencia sobre la eficiencia diaria ($r = 0.85$). En la práctica, esto demuestra que permitirles a los colaboradores gestionar su balance funciona como un catalizador real para el cumplimiento de metas, desmitificando la vieja creencia de que el trabajo remoto desacelera el ritmo operativo.

En el contexto de operaciones logísticas complejas, como la gestión de primera milla, la presión del entorno exige equipos con alto *engagement*. Los datos reflejan que un liderazgo de trato directo y empático 0.76, al igual que los planes de formación continua 0.71, crean un entorno de confianza remota indispensable. Bajo este enfoque de liderazgo dual, donde se equilibra la alineación de metas grupales y el desarrollo individual, el beneficio intangible proyecta un alto desempeño, garantizando la agilidad de respuestas y la sostenibilidad del negocio frente a las exigencias del mercado.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados de este estudio permiten indicar que el salario emocional incide de manera directa y positiva sobre la productividad de los colaboradores que operan bajo la modalidad híbrida. A diferencia de la compensación económica tradicional, factores como la flexibilidad horaria, la autonomía en la gestión de tareas y el respaldo del liderazgo se consolidan como elementos relevantes para mejorar el

desempeño laboral; promoviendo mayores niveles de compromiso, planificación y orientación a resultados.

Consolidar estos beneficios como compensaciones no financieras es lo que garantiza que el personal no pierda tracción operativa al trabajar fuera de las instalaciones. A la larga, esta práctica transforma la visión del trabajador sobre la empresa, convirtiéndose en una estrategia efectiva para retener al talento clave, inclusive.

Evidentemente, sostener esta estructura exige por parte de los líderes, asumir nuevos retos. Implementar esquemas mixtos obliga a redirigir presupuestos hacia una mejor infraestructura tecnológica, blindar la seguridad de los sistemas de información y diseñar dinámicas que hagan sostenible la integración durante los espacios físicos que los equipos comparten en la oficina. Aunque el nivel de exigencia directiva es mayor, respaldar esta modalidad dejó de ser diferenciador para convertirse en una medida vanguardista frente a la competencia. En general, el formato demuestra que es totalmente factible alcanzar las metas del negocio cuidando a la gente. Como valor añadido, la disminución de los traslados y consumo de energía en las oficinas aporta directamente a las metas corporativas de sostenibilidad ambiental, mientras se fortalece confianza y responsabilidad en la dinámica operativa.

De cara a futuras líneas de estudio, los hallazgos documentados marcan un excelente punto de partida para seguir profundizando el liderazgo bajo esta nueva dinámica. Sería de gran utilidad que futuros trabajos realicen mediciones longitudinales para comprobar si la valoración del salario emocional y su efecto en el rendimiento se mantienen firmes con el paso de los años o si sufren algún desgaste. Igualmente, resulta altamente interesante poder contrastar estos números con otras industrias distintas a la logística. Sumar herramientas cualitativas, como entrevistas o encuestas presenciales con grupos focales, aportarían nuevos registros para profundizar con mayor entendimiento y descubrir de manera directa qué incentivos intangibles o no monetarios pesan más al momento de motivar, retener y potenciar a un colaborador.

Referencias bibliográficas

- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, *630*(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Bolívar-Cruz, A., Galván-Sánchez, I., Sánchez-Medina, A. J., & Verano-Tacoronte, D. (2024). From career-related fear to intention: A hybrid methodological approach to telework research. *Computers in Human Behavior Reports*, *16*, 100526. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100526>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, *27*(Especial 7), 132–149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- González, R., Gasco, J., Llopis, J., & De Juana-Espinosa, S. (2025). Knowledge about the impact of telework on management and business: A conceptual study. *Journal of Innovation & Knowledge*, *10*, 100827. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100827>
- Kautish, P., Lim, W. M., & Lavuri, R. (2025). Values, wellbeing, and job satisfaction in telework: Evidence from IT-enabled service firms. *Technology in Society*, *80*, 102762. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102762>
- Urien, B. (2023). Teleworkability, preferences for telework, and well-being: A systematic review. *Sustainability*, *15*(13), 10631. <https://doi.org/10.3390/su151310631>
- Pérez-Alzate, C., & Carrasco-Mullins, R. (2024). Hybrid work models and digital transformation in logistics: Enhancing efficiency and workforce adaptation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *182*, 103385. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103385>
- García-Buendía, N., Moya-Clemente, I., & Ribes-Giner, G. (2023). Emotional salary and job performance in the supply chain: A hybrid work perspective. *Journal of Business Research*, *164*, 113978. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113978>

- Abraham, M., Junça-Silva, A., & Díaz-García, C. (2023). Beyond the paycheck: The strategic role of emotional compensation in employee retention and engagement. *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 145–162. <https://doi.org/10.5465/amp.2021.0145>
- Reisinger, H., Fetterer, D., & McAnally, K. (2022). The flexibility paradox: How hybrid work arrangements influence employee well-being and performance. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 850–869. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12450>
- Pickert, A., & Hattingh, M. (2022). Autonomy and team cohesion in hybrid work environments: Implications for employee productivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(18), 3650–3675. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2104567>
- Chance, M., Batilmurik, S., & Hagger, M. (2023). Impact of hybrid work models on job performance: A study through the lens of workplace flexibility and self-determination theories. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(3), 215–230. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2023-0215>
- Villasmil, M., Romero, F., & Socorro, C. (2021). Impactos del teletrabajo en la satisfacción laboral y el salario emocional. *Revista de Ciencias de la Administración*, 15(2), 45–62. <https://doi.org/10.22209/rca.v15n2a03>
- Espinoza, A., & Toscano-Moctezuma, J. (2022). Telecommuting and emotional well-being: Analyzing the trade-offs of hybrid schedules on operational productivity. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 1011–1029. <https://doi.org/10.1002/job.2605>
- Peñaloza, J. C., & Arzuaga-Williams, E. (2023). El trabajo híbrido como factor determinante del salario emocional y la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 512–528. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.15>
- Abraham, M., Junça-Silva, A., & Díaz-García, C. (2023). Beyond the paycheck: The strategic role of emotional compensation in employee retention and

engagement. *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 145-162.

<https://doi.org/10.5465/amp.2021.0145>

Chance, M., Batilmurik, S., & Hagger, M. (2023). Impact of hybrid work models on job performance: A study through the lens of workplace flexibility and self-determination theories. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(3), 215-230. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2023-0215>

Peñaloza, J. C., & Arzuaga-Williams, E. (2023). El trabajo híbrido como factor determinante del salario emocional y la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 512-528. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.15>

Pérez-Alzate, C., & Carrasco-Mullins, R. (2024). Hybrid work models and digital transformation in logistics: Enhancing efficiency and workforce adaptation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 182, 103385. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103385>

Pickert, A., & Hattingh, M. (2022). Autonomy and team cohesion in hybrid work environments: Implications for employee productivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(18), 3650-3675. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2104567>

Reisinger, H., Fetterer, D., & McAnally, K. (2022). The flexibility paradox: How hybrid work arrangements influence employee well-being and performance. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 850-869. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12450>

Villasmil, M., Romero, F., & Socorro, C. (2021). Impactos del teletrabajo en la satisfacción laboral y el salario emocional. *Revista de Ciencias de la Administración*, 15(2), 45-62. <https://doi.org/10.22209/rca.v15n2a03>

Instrumento de encuesta

Análisis del salario emocional en la productividad de los colaboradores de una empresa multinacional de logística que realiza jornadas híbridas

Acepta participar: Sí ___ No ___

1. Indique su sexo Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/>	2. Indique su edad (en años): -----	3. Indique su estado civil Soltero/a <input type="checkbox"/> Casado/a <input type="checkbox"/> Divorciado/a <input type="checkbox"/>
3. Indique su área de trabajo: _____ 4. Indique su función: _____ 5. Indique su nivel de estudios: _____		6. Realiza jornadas de trabajo híbridas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Sección A

Responda las siguientes preguntas, respecto a su percepción de salario emocional y bienestar. Use la siguiente escala:

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1. Los jefes o gerentes suelen saludar al personal.					
2. La empresa te brinda capacitación que luego aplicas en tu trabajo o vida personal.					
3. Has desarrollado amistades con tus compañeros de trabajo.					
4. Cuando alguien tiene un problema familiar (enfermedad o accidente), tus superiores muestran solidaridad y ayudan.					
5. Te sientes feliz de ser parte de esta empresa.					

6. Cuando te despiertas, te agrada la idea de ir a trabajar y encontrarte con tus colegas.					
7. Te brindan capacitación que luego aplicas en tu trabajo o vida personal.					
8. Hay posibilidades de ascenso basadas en méritos.					
9. Tus opiniones, informes o sugerencias son bien recibidos por tus superiores.					
10. Te reconocen con gestos, frases o felicitaciones cuando cumples completamente una tarea especial.					
11. Te toman en cuenta para actividades, trabajos o comisiones especiales que la empresa debe cumplir.					
12. Si renuncias, piensas que te pedirían que te quedes.					
13. Puedes solicitar permiso para asuntos bancarios, legales o personales.					
14. Se desarrollan actividades deportivas o recreativas con todo el personal.					
15. Tienes la oportunidad de comer durante tu jornada laboral.					
16. ¿Puedes contar con tus descansos (fines de semana, feriados o días libres) sin ser interrumpido o llamado desde el trabajo					
17. Tienes espacios para compartir un café o una broma con tus compañeros.					
18. Te dan cierta flexibilidad en los horarios si tienes una emergencia o deseas estudiar					

Sección B

Responda las siguientes preguntas con base en la motivación y productividad laboral.

Use la siguiente escala para responder cada afirmación:

	Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Muy buena
19. ¿Cómo calificarías la calidad de tu trabajo en los últimos tres meses?					
20. En comparación con el año pasado, ¿cómo juzgas la calidad de tu trabajo en los últimos tres meses?					
21. En comparación con el año pasado, ¿cómo juzgas la cantidad de tu trabajo en los últimos tres meses?					
22. ¿Cómo calificarías la cantidad de tu trabajo en los últimos tres meses?					
	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
23. ¿Con qué frecuencia la calidad de tu trabajo estuvo por debajo de lo esperado en los últimos tres meses?					
24. ¿Con qué frecuencia la cantidad de tu trabajo fue menor de lo que debería haber sido en los últimos tres meses?					
25. Logré planificar mi trabajo para que se completara a tiempo.					
26. Trabajé orientado/a al resultado final de mi labor.					
27. Tuve presente los resultados que debía alcanzar en mi trabajo.					
28. Tuve dificultades para establecer prioridades en mi trabajo.					
29. Pude distinguir entre los temas principales y los secundarios en el trabajo.					
30. Pude realizar mi trabajo de manera eficiente, con el mínimo de tiempo y esfuerzo.					

31. Me tomó más tiempo del previsto completar mis tareas laborales.					
---	--	--	--	--	--

Sección C

Responda las siguientes preguntas, considerando como salario emocional la flexibilidad laboral en jornadas laborales híbridas (virtual y presencial). Use la siguiente escala para cada afirmación:

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
32. Sientes que el reconocimiento que recibes influye positivamente en tu rendimiento laboral?					
33. La flexibilidad para trabajar desde casa te permite mantener o mejorar tu productividad en comparación con los días presenciales?					
34. Consideras que el ambiente laboral (virtual o presencial) favorece tu motivación para cumplir con tus tareas de forma eficiente?					
35. Cuéntas con el apoyo de tus líderes o compañeros para realizar tus actividades laborales (virtual o presencial)					
36. El trabajo híbrido ha impactado positivamente en tu desempeño profesional y ha permitido equilibrar tu vida personal?					
37. Sientes que los beneficios no monetarios (como horarios flexibles, autonomía o espacios de descanso) te ayudan a mantener una alta calidad en tu trabajo?					
38. Sientes que el equilibrio entre trabajo presencial y teletrabajo mejora tu					

concentración y eficiencia en las tareas asignadas?					
39. La autonomía que tienes para organizar tu jornada laboral influye positivamente en tu productividad?					
40. La posibilidad de interactuar con tu equipo tanto en oficina como en línea contribuye a mantener tu compromiso y desempeño laboral?					

Muchas gracias por participar

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Priscila Narcisa Avalos Daza, con C.C: # 0930364732 autora del trabajo de titulación: *Análisis del salario emocional en la productividad de los colaboradores de una empresa multinacional de logística que realiza jornadas híbridas*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de marzo de 2026

f. 

Nombre: Priscila Avalos Daza

C.C: 0930364732

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis del salario emocional en la productividad de los colaboradores de una empresa multinacional de logística que realiza jornadas híbridas		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Avalos Daza Priscila Narcisa		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie Ruth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de marzo, 2026	No. DE PÁGINAS:	23
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento organizacional, Gestión del Talento Humano, Liderazgo estratégico, Gestión de Operaciones.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Salud emocional, compensación no financiera, productividad laboral, satisfacción laboral, motivación		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	Desde la perspectiva de liderazgo en una empresa multinacional de logística que trabaja bajo un esquema de jornadas híbridas, he podido constatar que el bienestar emocional de los colaboradores es tan importante como los resultados operativos. Detrás de cada empleado existe una historia personal, responsabilidades familiares y necesidades psicológicas que inciden directamente en su rendimiento. En este sentido, el salario emocional, entendido como el conjunto de beneficios intangibles que promueven satisfacción, reconocimiento y equilibrio entre la vida personal y laboral, se ha consolidado como un factor clave para el compromiso organizacional y la productividad sostenible (Villasmil et al., 2021; Peñaloza & Arzuaga-Williams, 2023). Con esta base, el propósito de la presente investigación es evaluar cómo el salario emocional a través de las compensaciones no monetarias refleja un factor importante sobre la productividad dentro de una empresa multinacional de logística que mantiene jornadas flexibles, entre quienes desempeñan jornadas cien por ciento presenciales y quienes lo hacen bajo modalidad híbrida. El foco central recae en descubrir cuáles son los alicientes no financieros que mantienen y promueven el rendimiento.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2615097 / 0991087482	E-mail: priscila.avalos@cu.ucsg.edu.ec / pris.avalosd@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		