

Autores:

Luis Fernando Quintero Arango
Juan Diego Betancur Arias



Factores

para el diseño de políticas de

salario emocional

Autores:

Luis Fernando Quintero Arango
Juan Diego Betancur Arias



Factores

para el diseño de políticas de

salario emocional

658.301 Q7

Quintero Arango, Luis Fernando

Factores para el diseño de políticas de salario emocional [Recurso electrónico] / Luis Fernando Quintero Arango, Juan Diego Betancur Arias; prologuista John Arbeláez Ochoa; corrección de estilo Rodrigo Gómez Rojas. – Medellín: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó, 2021 105 p.

ISBN (Versión digital): 978-958-8943-64-0

INCENTIVOS EN LA INDUSTRIA – INVESTIGACIONES - COLOMBIA; POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS; MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO – INVESTIGACIONES; PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL; SALARIO EMOCIONAL; Betancur Arias, Juan Diego; Arbeláez Ochoa, John, prologuista; Gómez Rojas, Rodrigo, corrector de estilo; Quintero Arango, Luis Fernando

Ubicación: Virtual. Libro del Fondo Editorial

© Universidad Católica Luis Amigó
Transversal 51A 67B 90. Medellín, Antioquia–Colombia
Tel: (574) 448 76 66
www.ucatolicaluisamigo.edu.co – fondo.editorial@amigo.edu.co

ISBN (Versión digital):
978-958-8943-64-0

Fecha de edición:
13 de abril de 2021

Autores:
Luis Fernando Quintero Arango
Juan Diego Betancur Arias

Prologuista:
John Arbeláez Ochoa

Corrección de estilo:
Rodrigo Gómez Rojas

Diagramación y diseño:
Arbey David Zuluaga Yarce

Edición:
Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó

Jefe Fondo Editorial:
Carolina Orrego Moscoso

Evaluación de contenido:
Esta obra ha sido editada bajo procedimientos que garantizan su normalización, aprobada por el Consejo Editorial de la Universidad y evaluada por los siguientes pares:
Marcos Cabarcas Velásquez, Universidad del Atlántico.
Germán Rubio Guerrero, Universidad del Tolima.

Hecho en Colombia / Made in Colombia

Publicación financiada por la Universidad Católica Luis Amigó. Texto resultado de la investigación "Dimensiones estratégicas para la construcción de un modelo de salario emocional desde las lógicas de la gestión de talento humano y la gerencia humanizada".

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por tanto, no comprometen en ningún sentido a la Universidad Católica Luis Amigó.

Declaración conflictos de interés:
Los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Esta publicación cumple con el depósito legal en los términos de la normativa colombiana (Ley 44 de 1993, Decreto reglamentario No. 460 de marzo 16 de 1995, y demás normas existentes).

Para citar este libro siguiendo las indicaciones de la cuarta edición en español de APA:
Quintero Arango, L. F. y Betancur Arias, J. D. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/660_Factores_para_el_diseno_de_politicas_de_salario_emocional.pdf



El libro *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*, publicado por la Universidad Católica Luis Amigó, se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en <http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/>



Agradecimientos

A la Universidad Católica Luis Amigó, y en especial, a la Vicerrectoría de Investigaciones, que nos posibilitan la publicación de este libro y la construcción de una línea de estudios científicos alrededor del concepto del salario emocional.

Al Fondo Editorial de la Institución por orientar el proceso de revisión, ajustes y publicación del libro.

Para los participantes de las empresas, por habernos permitido desarrollar la aplicación de las encuestas en sus organizaciones. Gracias a ellos obtuvimos información importante para definir los factores que se contemplan para el desarrollo de políticas de salario emocional.



Índice general

Prólogo

Introducción

1. Planteamiento del problema	13
1.1 Antecedentes investigativos	15
1.2 Justificación de la investigación	18
1.3 Objeto de estudio	23
1.4 Pregunta de investigación	27
1.5 Objetivo general	27
1.5.1 Objetivos específicos	27
2. Marco teórico-legal	28
2.1 Marco teórico	28
2.1.1 Gestión estratégica del talento humano	29
2.1.2 Gerencia humanizada	30
2.1.3 Fidelización de colaboradores	31
2.1.4 Capital humano	32
2.1.5 Competencias del mercado laboral	33
2.1.6 Comportamiento organizacional	35
2.1.7 Salario emocional	36
2.1.8 Satisfacción laboral	37
2.1.9 Motivación	38
2.1.10 Flexibilidad laboral	40
2.1.11 Teoría de la compensación	42
2.2 Marco legal	43
2.2.1 Teletrabajo	44
2.2.2 Riesgo psicosocial	45
2.2.3 Violencia de género	45
2.2.4 Igualdad salarial	46

2.2.5 Discriminación	47
2.2.6 Discapacidad	48
3. Método y metodología	49
3.1 Preliminar y muestra	49
3.2 Hipótesis de la investigación	51
3.3 Factores para definir políticas de salario emocional	52
3.3.1 Factor estratégico	52
3.3.2 Factor motivacional	53
3.3.3 Factor humano	53
3.3.4 Factor creación de valor	54
3.3.5 Panel de expertos y prueba piloto	55
3.3.5 Instrumento aplicado-encuesta	56
4. Resultados	58
4.1 Resultados desde la estadística descriptiva e inferencial	60
4.2 Análisis de confiabilidad	68
4.3 Análisis de concordancia	81
5. Conclusiones y recomendaciones	83
5.1 Conclusiones desde los objetivos e hipótesis	83
5.2 Conclusiones desde el marco teórico y legal	87
5.3 Conclusiones desde lo investigativo	87
5.4 Limitaciones y propuesta investigativa	89

Referencias

Lista de tablas

Tabla 1. Distribución empresarial de la ciudad de Medellín	50
Tabla 2. Medición tipo Likert	52
Tabla 3. Ítems factor estratégico	52
Tabla 4. Ítems factor motivacional	53
Tabla 5. Ítems factor humano	54
Tabla 6. Ítems factor creación de valor	54
Tabla 7. Revisión instrumento expertos	55
Tabla 8. Instrumento aplicado – encuesta	57
Tabla 9. Resultados del factor estratégico y sus ítems	61
Tabla 10. Resultados del factor motivacional y sus ítems	62
Tabla 11. Resultados del factor humano y sus ítems	63
Tabla 12. Resultados del factor creación de valor y sus ítems	64
Tabla 13. Referentes para análisis correlacional	66
Tabla 14. Resultados caracterización de los factores	67
Tabla 15. Baremos para los factores moda y rangos	68
Tabla 16. Estadístico de fiabilidad	69
Tabla 17. Estadístico de Cronbach si se eliminan elementos	69
Tabla 18. Análisis de varianza	70
Tabla 19. Estadístico KMO	71
Tabla 20. Varianza explicada	72
Tabla 21. Cargas factoriales obtenidas para cada ítem después de la rotación	73
Tabla 22. Caracterización del factor estratégico	74
Tabla 23. Caracterización del factor humano	76
Tabla 24. Caracterización del factor de creación de valor	77
Tabla 25. Caracterización del factor motivacional	78
Tabla 26. Prueba de U de Mann Whitney de diferencias de mediana	80
Tabla 27. Medidas simétricas	82



Prólogo

Desde los albores del siglo XX, el sentido humano de la existencia ha sido desplazado progresivamente por la tecnología y por el afán del rédito económico de las empresas en aras de una mayor rentabilidad de los procesos productivos, mediante una evolución dinámica que ha arrastrado al ser humano hacia límites insospechados de avasallamiento, desestima y menosprecio, transformándolo en un humano-recurso. Esta situación ha causado, paulatinamente, infelicidad e insatisfacción en los trabajadores en el ámbito laboral, lo que se traduce en fastidio y pérdida de interés por la labor diaria, estrés continuado y desarraigo afectivo de los colaboradores hacia sus empresas. A la vez, las empresas se ven afectadas tanto en el deterioro de su clima laboral como en su productividad.

El presente libro, basado en la investigación doctoral del administrador de empresas Luis Fernando Quintero Arango, bajo la dirección del psicólogo Juan Diego Betancur Arias, realiza un invaluable aporte para el rescate del sentido humano del colaborador de cualquier empresa u organización en las diversas ramas de la economía mundial, al orientar su trabajo hacia un nuevo concepto: el salario emocional, que tiene relación no solo con el bienestar físico, emocional y mental del trabajador, sino con el rendimiento de este último en su labor y, por ende, en el progreso, rentabilidad y permanencia de la empresa para la cual presta sus servicios. En este caso, el texto está enfocado en proponer cuatro componentes para definir políticas de salario emocional para las organizaciones; estos son: el factor estratégico, motivacional, humano y de creación de valor, cada uno se desarrollará en el libro y se darán a conocer los ítems que los constituyen.

La esencia de esta investigación no se refiere a un significado caritativo con el que la empresa deba relacionarse con sus colaboradores; no se trata únicamente de que las organizaciones realicen acciones benéficas hacia sus empleados, ni siquiera de tener un generoso comité de ayudas económicas para los de menores ingresos. El concepto de salario emocional hace referencia a un

clima organizacional de altísima calidad humana que repercutirá en un desempeño óptimo de cada colaborador en toda la estructura empresarial, lo que solo se logra con la decisión de la alta gerencia de poner en marcha dinámicas de respeto, valoración sincera de cada empleado y una relación cercana de las estructuras superiores con las inferiores en el organigrama de la organización.

Conocer las necesidades emocionales y afectivas de los colaboradores, sus momentos de crisis personal, social o económica, sus necesidades intelectuales, son algunos de los tópicos que conforman el salario emocional, además de las políticas de beneficios extrasalariales que la empresa pueda brindarles, tales como capacitaciones, viajes, lugar de trabajo confortable, teletrabajo, reconocimientos por su aporte a los objetivos de la empresa y muchas otras concesiones, de acuerdo con las aspiraciones de cada colaborador y la visión innovadora, al igual que las posibilidades de la empresa.

En la bibliografía mundial se habla muy poco, todavía, de esta nueva perspectiva empresarial que lentamente va despertando el interés de los grandes conglomerados económicos al comprobar los cambios radicales positivos, tanto en el clima laboral como en el sistema productivo, que surgen en la organización cuando se ponen en marcha políticas progresistas de salario emocional.

Por ello, saludamos alborozados el surgimiento en nuestro país de la propuesta innovadora contenida en este libro, que rompe con la tradición empresarial anquilosada que viene desde principios del siglo XX, tornándose obsoleta, pues no anda al mismo ritmo del reconocimiento del ser humano como el pensador, artífice y guía de la economía mundial, como un sujeto de derechos y de necesidades físicas y emocionales, sino que se había anclado en el sentido utilitarista del ser humano como un recurso más para producir dinero, equiparándolo con las embotelladoras, los motores para vehículos, los arados o cualquier otro recurso económico.

Esta nueva visión del ser humano que pone al servicio de la empresa toda su creatividad, su energía vital y su dinamismo mental en correspondencia con las políticas de la empresa, abre grandes posibilidades de innovación a las organizaciones, al facilitarle su labor y estimularlo, mediante unas decisiones acordes con un sentido humanista de la existencia, con una retribución en salario emocional que muy pronto será recompensada ampliamente por la

calidad y productividad de ese colaborador y con los réditos económicos abundantes para la empresa, que vendrán después, gracias al clima laboral sano y amable surgido de esa estrategia estructurada de salario emocional.

Los empresarios del país tienen en este libro un inigualable aporte innovador para reconducir las relaciones de la organización con sus colaboradores y encauzar así el trabajo hacia una doble satisfacción tanto para las directivas, por el aumento de la calidad en el clima laboral y en la productividad, como para los colaboradores de la empresa que perciben con el reconocimiento a su trabajo, la culminación de la realización trascendente que busca todo ser humano en su periplo vital.

John Arbeláez Ochoa
Administrador de Empresas



Introducción

Las empresas deben estar al tanto de las transformaciones que los negocios presentan en el ámbito mundial, puesto que ello les permite estar preparadas para afrontar retos locales, nacionales e internacionales, y abrir en diferentes países nuevos mercados para sus productos y servicios. Además, tal propósito exige a las organizaciones consolidar su estrategia de expansión geográfica, diseñar procesos de innovación, contar con tecnología de punta, y vincular talento humano con las competencias necesarias para enfrentar estos retos empresariales, de manera que puedan consolidarse en el sector económico en el cual participan.

Al desarrollar estos elementos fundamentales para la constitución de una empresa moderna e innovadora, especialmente en lo que atañe al vínculo responsable entre el colaborador y la empresa, se requieren, entre otros asuntos, una conexión desde la gerencia con todos los sectores que conforman el tejido empresarial y tener como prioridad al ser humano en todos los procesos organizacionales, lo que por ende deriva en estrategias de fortalecimiento laboral integral.

Las organizaciones actuales se vienen transformando, adquiriendo conocimiento y aprendiendo de su experiencia y de las personas que han posibilitado su desarrollo y crecimiento al interior y fuera de ellas.

En este libro se presenta uno de los pensamientos renovados de la administración moderna y vinculado de forma directa a la gerencia del talento humano; se trata del diseño de políticas de salario emocional, especialmente aplicables a las empresas colombianas.

El concepto del salario emocional establece uno de los retos más imperiosos para todas las empresas, sus culturas y colaboradores. Betancur Arias y Quintero Arango (2016) explican que dicho salario está conformado por compensaciones no económicas complementarias a la remuneración mone-

taria, que reconocen, en primer lugar, las necesidades de los seres humanos para poder enfrentar las exigencias de la empresa, valga decir, la flexibilidad en el horario, tiempo para capacitarse, teletrabajo, espacios para compartir con la familia, la participación del colaborador en la construcción de proyectos empresariales, un clima organizacional saludable, y la vinculación de tiempos para que el colaborador y el grupo familiar afiancen su vínculo y conozcan en qué tipo de empresa se labora.

En este orden de ideas, adoptar el concepto de salario emocional en los diferentes gremios –académicos, científicos, laborales y sociales– representa un cambio de paradigma en la concepción y el rol del ser humano involucrado en los entornos empresariales.



1. Planteamiento del problema

El bienestar psicológico, el desarrollo integral, el respeto por el otro, la estabilidad emocional, la satisfacción laboral del ser humano, entre otros aspectos y variables que retornan una mirada empática al individuo en todos los contextos sociales, incluyendo la empresa como sistema, son algunas concepciones y constructos que han sido objeto de conocimiento por parte de las ciencias sociales, las ciencias de la administración y los estudios organizacionales (Betancur Arias & Quintero Arango, 2016). Esta mirada empática implica desarrollos investigativos mediados por la multidisciplinariedad, el contexto, la pluralidad de aspectos, las situaciones y vivencias de cada individuo y las formas del lenguaje que permiten su comprensión (Ardila Soto y Gómez Chiñas, 2005; Zapata Rotundo y Hernández Arias, 2014).

Según Vesga (2011), cuando se genera una sinergia de conocimientos científicos que sirve para dar solución a las nuevas lógicas que se presentan en los entornos y sistemas empresariales, en el aprendizaje y comportamiento organizacional y en las estrategias de direccionamiento humano en las organizaciones, es plausible asumir nuevos retos, metas y proyecciones, dado que son los resultados científicos y sus transformaciones, desde el área de innovación y desarrollo vinculando al ser humano, los que permiten que la empresa avance o, por el contrario, se quede relegada en el tiempo.

Algunas de las razones por las cuales hoy una empresa puede quedarse suspendida en el tiempo, anquilosada, son: la falta de empatía administrativa y organizacional con su talento humano, la despreocupación por el ser en todas sus dimensiones, la concentración de prácticas empresariales desde modelos jerárquicos caducos mediados por un capitalismo salvaje; además del cognitivismo racional, los modelos de toma de decisiones irracionales por los directivos de la empresa, la medición constante de tiempos y movi-

mientos de productividad, el control exigente del personal, la concepción instrumentalista del ser humano, entre otras (Frías, 2014; Gómez, 2011; Petit, 2019; Serna, 2015).

Los estudios organizacionales modernos hacen notoria la proliferación de investigaciones de base técnica, tecnológica e instrumental, en la búsqueda de nuevas rutas metodológicas que permitan mejorar y optimizar los desarrollos productivos, tal cual establece la naturaleza de la empresa y sus fines. No obstante, también aparece una línea robusta de contribuciones científicas que estudian variables como las recompensas interpersonales en las organizaciones, los ritmos, patrones y experiencias de aprendizaje organizacional, la mirada contextual a la empresa, la ética de la solidaridad, el razonamiento emocional organizacional, los estilos de liderazgo explicados por los modelos de conectividad cerebral, la salud mental en las organizaciones, las teorías de procesos estratégicos de gestión humanizada, y las concepciones del trabajo influenciadas por desarrollos culturales y sociales (Botero Pinzón, 2013; Prieto et al., 2012).

Este conjunto de tendencias investigativas, líneas de trabajo y acciones organizacionales han permeado los modelos de gestión, las formas de direccionar el trabajo y a las personas en la empresa de los últimos años (Alonso, 2010). Los estudios científicos en administración han centrado sus planteamientos en tesis que han dado un vuelco significativo a las concepciones clásicas de la administración y sus funciones sustantivas. La teoría de la ecología poblacional (Betton & Dess, 1985; Hannan & Freeman, 1977), la teoría institucional (Clemens & Cook, 1999), la teoría de los recursos y las capacidades (Newbert, 2007), son las evidencias que reporta la literatura científica que, articulada a los grandes cambios de los entornos, crea nuevos paradigmas con vigilancia epistémica para observar las realidades objetivas, intersubjetivas y sistémicas que se dan en la organización (Fraga, 2014; Puerto Becerra, 2010; Valencia, 2005).

Los desarrollos evolutivos, contextuales y organizacionales que enmarcan un interés por el ser humano y sus dimensiones, han sido objeto de estudio en diferentes investigaciones científicas de áreas disciplinares. Desde la psicología evolutiva se persigue una comprensión e interpretación de la conducta y su relación con los procesos comportamentales; desde los

estudios sociales se busca, cada vez más, contextualizar al individuo en lógicas sistémicas para comprender las relaciones de bidireccionalidad e impacto en el ser, que traen la cultura y la sociedad por medio de la empresa. Los estudios organizacionales centran la mirada en las generaciones versus las teorías flexibles, que permiten dirigir la empresa desde una postura ecléctica, observar de qué manera el ser se ve afectado por la dinámica en la cual labora y cuáles son los ambientes que le resultan beneficiosos para un buen desempeño, respetando uno de los derechos fundamentales, que es el derecho a una vida y un trabajo digno.

1.1 Antecedentes investigativos

El análisis de antecedentes contempló la revisión de trabajos de grado de pregrado y posgrado, que tienen relación con el concepto del salario emocional y la gestión del talento humano.

Iniciemos por la tesis de maestría de Guerra Sáenz y Sosa Páez (2015) titulada “Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio al cliente”, investigación realizada en la empresa de servicios de energía Olade, en la ciudad de Quito-Ecuador, de la cual sus autores concluyeron que el cumplimiento de altos estándares y la excelencia de la prestación del servicio tenía como elemento estratégico el salario emocional; se evidenció que los indicadores de servicio al cliente se incrementaron y tuvieron alto nivel de satisfacción por parte de los usuarios externos de la organización.

También en el marco de una tesis de maestría, Andrade Cabascango (2017) estudió la “Incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral en las gerentes de zona de una empresa de venta directa por catálogo de productos cosméticos en [Quito] Ecuador, en el primer semestre de 2016”, hallando que las gerentes de Belcorp consideran que la organización busca una relación entre lo laboral y lo familiar, además, un 68 % expresó que los beneficios intangibles son importantes para realizar las actividades laborales con motivación, de manera específica en el cargo de ventas.

De otro lado, la tesis doctoral de Soler i Blanch (2014), denominada “El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios”, evidenció el vínculo entre el salario emocional, con respecto a la relación costo-beneficio de su implementación, y los efectos intangibles que tiene la aplicación de la política de salario emocional, en este caso en profesionales de centros universitarios de la ciudad de Cataluña – España. La muestra de esta investigación fue de 183 participantes, entre docentes y administrativos, a quienes se les aplicó un cuestionario con 78 preguntas. Entre las conclusiones de mayor relevancia, los autores describen que contar con un salario emocional, logra consolidar la relación entre los colaboradores y la Universidad; así mismo se determinaron aspectos sobre los beneficios sociales, tales como, conciliaciones entre los mismos colaboradores y el gerente, que permitan mejorar el clima organizacional, flexibilidad en disfrutar algunos espacios de vida familiar en fechas especiales y aspectos de motivación y compromiso al momento de diseñar la política de salario emocional para los colaboradores.

En la misma línea de tesis en posgrado, podemos referenciar a Martínez Recio (2013) y su trabajo titulado “Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas”. En esta tesis de tipo cuantitativo, con una muestra de 382 participantes, mediante un cuestionario con escala Likert, se concluye que la gestión del talento humano de la empresa considera las competencias de sus empleados como factor diferenciador frente a otras compañías y constantemente se deben estar articulando los procesos de capacitación y evaluación para retener al mejor personal para la organización.

Igualmente, la tesis de maestría presentada por Minchán Rojas (2017) con el título “Salario emocional y retención del talento humano en la oficina general de recursos humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017”, utilizó una encuesta de 60 preguntas aplicada a una muestra de 24 colaboradores del Ministerio. La conclusión principal de este trabajo fue la existencia de una relación directa entre el salario emocional y la permanencia del talento humano en la institución, con resultados positivos en la manera de actuar de los colaboradores y la empresa misma.

Por su parte, Castillo et al. (2018), describen en su trabajo de grado, denominado “Salario emocional un estudio comparativo entre Colombia y Chile revisión teórica”, que las empresas deben proponer estrategias y políticas de salario emocional para incrementar la motivación en el colaborador y mejorar la productividad.

Otro aporte se halla en el artículo “The new science of customer emotion” publicado por Magids et al. (2015), en la revista de negocios de Harvard, en el que relatan que las empresas en la actualidad están buscando transformar las conexiones emocionales entre la organización y sus colaboradores, logrando así vínculos de fidelización y fortalecimiento de la cadena de valor.

En el contexto colombiano, encontramos el artículo titulado “Salario emocional y patrones de aprendizaje organizacional”, escrito por Mesa et al. (2020), con un enfoque cuantitativo, en el cual detallan con base en una muestra de 200 colaboradores de una organización sin ánimo de lucro del departamento de Antioquia, que las organizaciones que implementan una política de salario emocional y generan estrategias de retención de los colaboradores, transforman, al interior de la empresa, los procesos de relación entre los empleados y sus líderes, construyendo un vínculo de aprendizaje entre empresa y colaboradores.

Así mismo, el artículo de Petit (2019), “Empresas comprometidas con el salario emocional de sus colaboradores en el sector minero de Colombia”, muestra los resultados de una investigación realizada en tres empresas del Departamento de la Guajira, en la que los satisfactores de salario emocional establecidos en un cuestionario para tal fin, no arrojaron resultados favorables; es decir, los empleados (86 en total) manifestaron inconformidad e insatisfacción con el trabajo realizado y las condiciones poco favorables para desempeñar sus actividades de forma productiva.

Refiriéndose a la empresa Arclad S.A., organización de productos autoadhesivos, Betancur et al. (2015) señalan que implementaron, con la aprobación de la gerencia, una política de salario emocional derivada del ámbito académico en el que se desempeñan los proponentes; para los autores, esta apertura marca una base para futuras investigaciones y propuestas de gestión humana para las empresas.

En la misma línea de investigación, Betancur Arias et al. (2015) presentan el diagnóstico, diseño e implementación de una política de salario emocional aplicada en la Cooperativa Multiactiva de Industriales del Plástico, Plasticoop, con sede en Puerto Tejada, Cauca (Colombia). La ejecución se cumplió de forma gradual; es decir, por departamentos, hasta abarcar toda la organización.

Lo anteriormente referenciando, evidencia no solo que el salario emocional es abordado en diversos tipos de empresas, sino además que está siendo estudiado en niveles de educación de pregrado y posgrado en diferentes países. Por tanto, la propuesta de análisis de los factores para la creación de políticas de salario emocional es válida y está orientada hacia los gerentes, líderes de gestión humana, supervisores y coordinadores de proyectos, y todo el que tenga personas a su cargo; más aún, es la oportunidad de afianzar el concepto y orientar a las empresas para que implementen aspectos relacionados con el ser y el quehacer de las personas en las organizaciones del siglo XXI.

1.2 Justificación de la investigación

El salario emocional irrumpe generando gran impacto en la actualidad como una perspectiva renovada para el mundo de las empresas y de las personas que la construyen. ¿Es una tendencia? ¿Es un modelo? ¿Lo integran varios modelos? ¿Es una metodología? ¿O por el contrario no posee una metodología definida?

Un factor apremiante para las organizaciones es consolidar un grupo de trabajo comprometido con la empresa, con el que se puedan estructurar procesos sólidos para cumplir los objetivos de la compañía. Las organizaciones deben ir en la búsqueda de fortalecer la relación con los colaboradores; para ello, será útil el diseño de una política de salario emocional –remuneración no monetaria– por medio de la cual se motive a los colaboradores para que realicen sus actividades laborales con satisfacción y placer (Ardila Soto & Gómez Chiñas, 2005).

Desde el 2012, Betancur Arias y Quintero Arango (2018) propusieron la primera pregunta acerca del salario emocional y su posible inserción en la empresa colombiana.

Para ese momento, no era más que una idea vaga puesto que el tema del salario emocional, aún no se tenía contemplado como un asunto importante dentro de las organizaciones, aunque los conceptos de motivación, clima organizacional y cultura organizacional, han estado dentro de los intereses administrativos, la evolución de diferentes teorías genera nuevas perspectivas empresariales para desarrollar dentro de las organizaciones de este siglo XXI, entre estas, la del salario emocional.

Así mismo, desde reflexiones prudentes, analíticas, pasivas, y críticas, se ha venido introduciendo temas que vinculan al ser humano, la empresa y la familia, por parte de la administración, con las condiciones dignas, sensibles y humanas que deben potenciar las organizaciones hacia las personas. Al fin y al cabo, son estas las que originan vivencias, experiencias e identidades que representan el saber-hacer de la organización. A las empresas, a los grupos de investigación y al desarrollo científico de las grandes áreas no les puede representar una amenaza el hecho de generar procesos de trabajo para desarrollar al ser humano en los contextos productivos; no es un asunto aislado, no es el problema de los psicólogos o los trabajadores sociales que laboran en los departamentos de gestión del talento humano. Es un asunto de cultura, proyección, conocimiento e inteligencia social y emocional por parte de quienes conducen la empresa y orientan su destino (Betancur et al., 2015; Gil et al., 2019).

El principal objetivo de la acción gerencial de las organizaciones competitivas es generar utilidades; pero, ¿cómo obtener utilidades y beneficios económicos en las empresas, y qué rol cumplen los colaboradores dentro de las organizaciones competitivas y productivas? Zapata Rotundo y Hernández Arías (2014) mencionan, que una empresa que logre optimizar recursos y capacidades, es porque incluye a los colaboradores dentro de este proceso; las organizaciones que tengan capacidades tecnológicas avanzadas, son eficientes, pero las personas que trabajan en ellas, son las

que generan esas transformaciones de productividad, beneficios y maximización de las utilidades; por esas razones, se debe valorar el rol del colaborador dentro de la organización.

En la actualidad, las formas de contratación, la remuneración económica, los problemas de salud física o mental, las incapacidades laborales médicas y los niveles de estrés, son elementos de análisis para que las empresas modernas y competitivas develen e implementen remuneraciones no económicas que den cuenta de la valoración de sus colaboradores y de una gerencia humanizada; a saber, podría estimarse el equilibrio entre lo laboral y la vida familiar, y su impacto en la disminución de factores negativos como un clima laboral tóxico, incapacidades y rotación de personal (Vesga, 2011).

La productividad salvaje imperaba en las organizaciones de producción desde la década de los años 80 y subsiste en los perfiles de los grandes e inspiradores líderes de algunos contextos productivos modernos. La influencia de los modelos japoneses en las empresas colombianas para aumentar la producción y la eficacia se plantea desde el modelo Kawasaki, que impulsaba la fuerza laboral de ese momento. De estas teorías japonesas aún tiene vigencia *just in time* (justo a tiempo), que tiene énfasis en las 5S; *seiri* (clasificación), *seiton* (orden), *seiso* (limpieza), *seiketsu* (estandarización) y *shitsuke* (disciplina), dada la importancia que le confieren a la competitividad empresarial (Daza Villar & Torres Aponte, 2013).

En las disertaciones de los años 80 y 90 de los grandes pensadores de la Administración de Empresas en Colombia, ya se describía la insuficiencia de investigaciones científicas, en sentido estricto, con referencias locales –es decir, con problemas, necesidades, hallazgos, premuras, urgencias y caracterizaciones biopsicosociales propias– enfocadas en la remuneración laboral. Todavía hoy el tema se halla en un nivel exploratorio –a pesar de que se hayan adelantado indagaciones, ya revisadas en los antecedentes–; esto implica que los grandes empresarios no advierten oportunidades de innovación importantes basadas en estudios y modelos validados empíricamente.

En consecuencia, en las empresas de Colombia, las prácticas cotidianas, la coexistencia de factores, la identidad cultural, la participación social y los procesos de adaptabilidad son yuxtapuestos a la filosofía que se propone en los modelos adoptados, como los japoneses (Mejía et al., 2013).

Para superar tal escenario, el presente texto enuncia los factores de políticas de salario emocional aplicables a cualquier tipo de empresa del país, puesto que se trata de una construcción de elementos sociales basados tanto en los repertorios cognitivos de las personas, la sensibilidad humana, los derechos humanos y la protección de la salud en la empresa y sus sistemas vinculantes, como en las investigaciones desarrolladas en Colombia.

Otra justificación para el desarrollo de este libro derivado de la investigación de la tesis doctoral “Dimensiones estratégicas para la construcción de un modelo de salario emocional desde las lógicas de la gestión de talento humano y la gerencia humanizada” vincula aspectos que tienen que ver con la evolución de la administración de empresas y la gestión del talento humano como ciencias sociales, el protagonismo del panorama multidisciplinario por el que transitan, la influencia de la psicología del trabajo en la solución de problemas, las nuevas formas para el trabajo, y los contextos globales de economía. Todo ello crea en las organizaciones la necesidad urgente de diseñar estrategias innovadoras ajustadas a condiciones reales, que tributen a la construcción de tejido social en la empresa, mediado este por la interacción, las relaciones humanas, y el desarrollo de identidad en el ámbito personal, social, laboral, emocional y conductual.

Con una mirada retrospectiva, se toma la investigación realizada por Betancur et al. (2015), que se hizo en la empresa Arclad; de ahí se establecieron patrones exploratorios que fueron introduciendo con validez científica la temática de salario emocional; se explora y se tiene un acercamiento primario en cuanto a que la empresa no poseía una cultura para la protección del ser humano, que seguían existiendo concepciones instrumentalistas del colaborador que impedían una mirada empática que admitiera al ser humano como lo más importante de la organización, y que ocuparse de él representaba un claro interés para la empresa y su productividad, enfocados en lograr utilidades económicas y utilidades que favorecían a unos pocos.

Lo anterior, permitió que el estudio realizado en la empresa Arclad, arrojará resultados de alta insatisfacción laboral y un clima laboral negativo; de estos resultados, la alta dirección tomó las sugerencias realizadas por el grupo de investigadores y se creó una política de salario emocional, la misma que fue evaluada al año, encontrando resultados favorables y cambios positivos dentro del grupo de colaboradores y en el clima organizacional. Dados los cambios que se generan en la dinámica empresarial, de la empresa Arclad, se detectó la oportunidad de una consolidación de aprendizajes y la transformación para gestionar el bienestar del colaborador, sus áreas de ajuste y sus sistemas de desarrollo humano, para que se logre vincular los elementos del ser humano en los procesos de la empresa (Sánchez, 2011).

Lograr adaptar conceptos nuevos que aparecen desde la disciplina de la administración y de la gestión humana, como es el salario emocional, es introducir un constructo que genera puntos de vista dicotómicos. Entre los empresarios, probablemente, el concepto de salario emocional no es ajeno, pero sí lo son las estrategias de implementación de una política para este eje transversal a toda la organización.

La superación de dificultades a las cuales nos enfrentamos en el mundo de las empresas y del trabajo en Colombia es la piedra angular para el fortalecimiento de modelos flexibles de gestión –no cristalizados todavía– que contengan la influencia de la subjetividad dinámica, cambiante, que experimenta el individuo a lo largo de su vida. El ámbito laboral, por ser uno de los escenarios que coadyuvan al desarrollo integral del ser humano, debe asumir las realidades del sujeto y de las organizaciones como una modificación constante de las condiciones, modos, formas y rutas de la empleabilidad, entendiendo que esta no es un asunto estático –que impide el despliegue creativo de los cerebros que hacen parte de los puestos fijos–, sino de circunstancias de adaptabilidad, evolución en el tiempo, y generación de la productividad responsable, consciente y ética.

Otro elemento para fundamentar la justificación de la escritura de este libro, tiene que ver con la aceptación de intangibles en la recompensa, compensación, salario y retribución que ha de hacer la empresa al sujeto y a sus condiciones psicosociales. Las compañías requieren mayor orientación y especialización en las nuevas formas de trabajo, en los análisis de

las condiciones dignas para el colaborador, en la observación contextual al comportamiento de la organización, en el análisis que se despliega de la estructuración del mundo de representaciones sociales en la relación hombre-trabajo y en el desarrollo de la filosofía humanizada en cualquier tipo de estructura productiva económica.

Con los argumentos justificados anteriormente, este libro admite la necesidad de contextualizar las dinámicas cambiantes que afectan a la empresa de los nuevos tiempos, de promover la expansión de factores propios, la creación de políticas para la motivación en el trabajo, la satisfacción laboral, y el compromiso razonable del hombre con el trabajo y sus nuevas formas. Estos elementos permiten esbozar el mundo laboral con base en las condiciones humanas del hombre, su contribución al desarrollo social y a la construcción de una relación integral entre empresa, empleado y familia.

Innovar es sinónimo de transformar, mejorar, cambiar; y el salario emocional es la oportunidad para que las empresas adopten en su sistema organizacional una política de retribución que incluya factores estratégicos, humanos, motivacionales y de creación de valor, con el fin de fortalecer el proceso organizacional y afianzar la relación colaborador y empresa.

1.3 Objeto de estudio

Las organizaciones constantemente están enfrentadas a cambios económicos, políticos, culturales, tecnológicos, ambientales y sociales, que exigen una respuesta inmediata de adaptabilidad por parte de las mismas (Botero Pinzón, 2013). Para lograr esa adaptación a nuevas dinámicas, deben considerar el diseño de estrategias que permitan dar respuesta a los factores del macro entorno no controlable por la organización, como son: la globalización de los mercados, los cambios en el comportamiento del consumidor, las fluctuaciones de la economía, las tasas de interés, oferta, demanda, aspectos legales y políticos, todo esto sumado a componentes del micro entorno que son controlables por la compañía, como: el capital de trabajo, recursos físicos, logísticos, tecnológicos y su equipo de colaboradores (Alonso Ferreras, 2010). Así mismo, en el contexto actual, de cambios

dinámicos en los diferentes sectores de la economía, resulta apremiante, que las empresas tengan presente de manera especial a los clientes, eje central de la razón de ser de la compañía, el entorno y la responsabilidad social con respecto a la forma en que se actúa y se comunican sus actuaciones organizacionales al medio y con los grupos de interés con los cuales la empresa interactúa (Fraga, 2014).

En efecto, declara Puerto Becerra (2010), las tácticas de las empresas se enfocan en mejorar los resultados financieros, abrir nuevos mercados, generar utilidades, incrementar la productividad, aumentar la eficiencia de recursos, obtener tecnología de punta y liderar el sector empresarial al cual pertenecen, siempre considerando el beneficio económico.

Este último, como lo manifiesta Nazario (2006), no se logra por sí solo; entra en juego el talento humano como uno de los principales contribuyentes al desarrollo, crecimiento y consolidación de la organización moderna. Ese colaborador, considerado como activo fundamental de la empresa, requiere que su labor sea valorada y recompensada, tanto en lo económico (salario), como con estímulos y beneficios intangibles, en aras de incentivar el aporte que este puede hacer a la construcción del aprendizaje organizacional.

Por otra parte, ese talento humano, además de ser actor de la empresa, es el cliente interno. Entendido así, las organizaciones están llamadas a definir políticas mediante las cuales los colaboradores perciban que su trabajo es valorado por la empresa, a saber, el diseño de planes de incentivos económicos y no económicos, que conllevan a la fidelización y permanencia de los partícipes y, con ello, a generar sentido de pertenencia con la organización, de modo que se trabaje con satisfacción y empoderamiento (Valencia, 2005). Sin duda, la fidelización del talento humano consolida un equipo de trabajo comprometido con la organización y, en consecuencia, aporta al crecimiento de la empresa.

Lo dicho es un eslabón del salario emocional. Este, dice Gómez (2011), se trata de aquellas compensaciones no económicas que generan motivación, satisfacción, dedicación y placer en el trabajo, contribuyendo a una empresa saludable y cálida. Para Betancur Arias y Quintero Arango (2016), los factores que se deben tener en cuenta al momento de planear políticas

de salario emocional en cualquier compañía son: estratégicos, humanos, motivacionales y de generación de valor; esto permitirá establecer una organización humanizada, enfocada en la relación propositiva entre colaboradores y empresa.

Esa compensación no económica es una práctica que encamina a las organizaciones a ser más competitivas–productivas (Torrico Tumaev, 2005), estableciendo condiciones de trabajo aptas para que el colaborador obtenga bienestar en la vida laboral y personal. Al respecto, Lucia-Casademunt et al. (2013), reiteran que el bienestar laboral origina un alto compromiso del colaborador frente a la organización.

A pesar de las ventajas que el salario emocional acarrea para la empresa, el concepto ha sido poco abordado por la literatura especializada, por los autores tradicionales de temas empresariales, administrativos o del talento humano. Y en Colombia es apenas difundido dentro de algunas organizaciones, especialmente las que se definen como grandes empresas, es decir, que cuentan con más de 251 colaboradores.

Entre quienes se han acercado al tema está Gómez (2011), quien indica que el constructo de salario emocional se debe fundamentar epistemológicamente desde las lógicas del talento humano, la teoría de la motivación, la planeación estratégica y desde lineamientos para mantener, preservar y conservar a los colaboradores que gestionan el crecimiento de la organización. Entonces, para definir el constructo de salario emocional, se clarifica el concepto partiendo de algunos autores que han trabajado este tema. Igualmente, Gómez (2011), expone que el salario emocional es “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (p. 5).

Por otra parte, Betancur Arias y Quintero Arango (2016) se refieren a las posibles formas de salario emocional enumerando la flexibilidad horaria, los espacios óptimos para el desempeño de la actividad laboral, y todo aquello que permite a los colaboradores de una empresa aportar a la construcción de ambientes laborales adecuados para un equilibrio entre lo personal y lo laboral. Desde esta lógica, como lo expresa Caro (2016), el salario emocional

y la satisfacción laboral no se pueden analizar de manera aislada, dado que son aspectos trascendentales e inherentes de la productividad social y económica; de hecho, concuerdan Mejía et al. (2013) y Daza Villar y Torres Aponte (2013) en que las buenas prácticas, determinadas desde el salario emocional, son establecidas por grandes compañías.

Un caso empírico es el referenciado por Betancur et al. (2015), quienes explican que la empresa Arclad S.A. –dedicada a la fabricación de productos autoadhesivos– incluye un sistema de recompensas justas en su política estratégica de talento humano, con lo que se acerca a las lógicas del salario emocional. De este caso de éxito, los investigadores escribieron un capítulo del libro, en el que documentan el proceso realizado en la empresa; dentro de los puntos relevantes de la investigación está la entrevista realizada al presidente de la compañía, el Doctor Vicente Ferrer, quién permitió que la propuesta sobre el diseño de compensaciones fuera establecida en la compañía y aplicada en los colaboradores.

Otros ejemplos de grandes empresas colombianas, productivas y competitivas, que tienen políticas de compensación y de salario emocional, son mencionados por Caro (2016), entre ellas: Bancolombia, Bavaria, Ecopetrol, Grupo Éxito, Alpina y Belcorp. Estas empresas, dice el investigador, se destacan por los resultados positivos en sus diferentes procesos, esto se da por el impacto favorable de las prácticas gerenciales que acogen los factores motivacionales y humanos en la búsqueda de la fidelización del cliente interno.

Igualmente, tienen dentro de su plan de estímulos compensaciones no monetarias: Coosalud, Porvenir, DHL Express, Aseguradora Solidaria de Colombia y Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, organizaciones que la empresa de consultoría Great Place to Work mencionó en el informe de 2016 para Colombia, entre las 35 mejores para laborar, de aquellas que cuentan con más de 500 colaboradores en el país.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores estratégicos, humanos, motivacionales y de creación de valor que permiten establecer una política de salario emocional en las empresas de comercio de la ciudad de Medellín?

1.5 Objetivo general

Definir los factores que permitan la construcción de una política de salario emocional como proceso en la gestión estratégica del talento humano en empresas medianas de diferentes sectores económicos de la ciudad de Medellín.

1.5.1 *Objetivos específicos*

- » Establecer los ítems que componen los factores de la política de salario emocional.
- » Conocer los resultados que los gerentes y jefes de talento humano realizan al instrumento propuesto para definir la política de salario emocional.
- » Determinar la relevancia que tiene establecer una política de salario emocional en empresas medianas de diferentes sectores económicos de la ciudad de Medellín.
- » Analizar cómo el modelo de salario emocional aporta al crecimiento profesional y personal de los colaboradores, como factor de productividad y elemento que genera ventaja competitiva para las empresas medianas de diferentes sectores económicos de la ciudad de Medellín.



2. Marco teórico–legal

Durante este capítulo se expone, en primer lugar, lo que se considera la base epistemológica del concepto de salario emocional y, posteriormente, el marco legal colombiano que se articula a este eje temático.

2.1 Marco teórico

La evolución del sector empresarial –la globalización, la competencia entre las empresas, la apertura de mercados, el comportamiento del consumidor, la innovación, las crisis económicas y la gestión del cambio– le exigen actualizarse y adoptar teorías nuevas que permitan a la gerencia tener una administración integral, buscando no solo beneficios económicos, utilidades y crecimiento en los mercados, sino fidelizar a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En esta vía, las empresas se están enfocando en fortalecer el papel del colaborador desde el “ser”, es decir, crear estrategias de equilibrio entre el bienestar y la organización, que logren mejorar al individuo mentalmente para que pueda responder a las necesidades empresariales y, por lo tanto, la organización sea más productiva.

Es claro entonces que debemos referirnos al ser humano como eje central y acercarnos a las lógicas de la motivación transferidas al desempeño laboral, considerando además que estos aspectos son fundamento del salario emocional. Para ello será necesario acercarse y articular diferentes teorías: gestión estratégica del talento humano, gerencia humanizada, fidelización de colaboradores, capital humano, competencias organizacionales, comportamiento organizacional, salario emocional, satisfacción laboral, motivación, flexibilidad laboral y la teoría de la compensación, aportando a la construcción epistemológica de salario emocional.

2.1.1 *Gestión estratégica del talento humano*

Las organizaciones tienen una mirada muy simple de la función que cumple la gestión del talento humano como área. Retomando a Calderón et al. (2010), conviene evolucionar hacia la construcción de un nuevo enfoque que permita a dicha gestión tener relevancia dentro de las empresas, para que lidere procesos cercanos a los colaboradores observando al ser humano de manera integral.

El área de gestión humana tiene como reto estudiar los perfiles de los colaboradores de acuerdo con sus competencias, capacidades para el análisis y la toma de decisiones, determinar quiénes serán sus posibles colaboradores, adaptar puestos de trabajo acorde con las necesidades propias de cada persona para ejercer sus funciones, propiciar un ambiente laboral favorable y una relación formal con los integrantes de la empresa, igualmente, vincular a aquellos en quienes vislumbre compromiso con los objetivos, misión y visión de la organización. Todo lo anterior es fundamental para que el desarrollo de las actividades lleve al cumplimiento de los propósitos de la empresa (Cuesta, 2010).

Consolidar un equipo de trabajo con altos estándares requiere, asimismo, que quienes lo conforman tengan competencias afines a las necesidades del mercado actual y conocimientos específicos en determinadas áreas o sectores productivos de la industria. Si una empresa vincula personas competentes y la organización tiene procesos innovadores, tecnología y adaptación al cambio, se puede afirmar que es competitiva y que se consolidará en el mercado con el apoyo de los empleados (Jaramillo Naranjo, 2005).

De la misma manera, la gestión del talento humano debe contemplar la planeación estratégica; esta permite tener una orientación clara. Se trata de que, como departamento, se fortalezca al interior de las empresas siendo más propositivo, articulando los objetivos de la organización y la toma de decisiones para consolidar la compañía en el mercado (Campuzano et al., 2016).

Hoy, la necesidad de la gestión del talento humano está enfocada en identificar competencias blandas –también llamadas transversales–, estas están vinculadas con lo socioemocional, capacidad de comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones, que apoyan la consolidación de los propósitos de la empresa. La promoción de dichas competencias propicia que el equipo de trabajo no solo perciba que su función está valorada, sino, además, que se oriente hacia lo que la empresa busca en su idea de negocio. Se trata de permitir que el colaborador aplique sus habilidades a la mejora continua de su puesto de trabajo y contribuya al bienestar del clima organizacional de la compañía (Ramírez et al., 2019).

2.1.2 Gerencia humanizada

Desde la administración de empresas, humanizar es valorar la salud mental, física y organizacional de un individuo y reconocer que la empresa y el colaborador son corresponsables de lo que en ambos actores ocurre. Ello entraña que la organización deba, por un lado, impulsar que las actividades laborales se realicen de forma sostenible, segura y saludable, enfocada en que el eje central de una empresa humanizada son las personas; por otro, atender las necesidades primarias de un empleado, para luego cumplir con los objetivos estratégicos (Yepes Baena, 2019).

Prieto et al. (2012) expresan que los principios y valores de la gerencia humanizada se enfocan en una relación de respeto mutuo e ir en la misma vía, para que el aporte de cada uno tenga un beneficio recíproco y, por supuesto, impacte los resultados financieros. La acotación de Prieto et al. no es extraña cuando las organizaciones de hoy se olvidan de aspectos motivacionales y de reconocimiento y observan a sus colaboradores como ejecutores de actividades específicas, preocupados solo por recibir un salario económico; así mismo, se ha perdido la concepción de que en las empresas se debe trabajar de forma colaborativa, apuntando al logro de los objetivos organizacionales, en la búsqueda de fortalecer y construir una gerencia enfocada en el ser humano y en su entorno familiar (Camejo y Cejas, 2009).

La gerencia humanizada consiste en vincular factores que den cuenta de que el desempeño de los colaboradores es valorado por los directivos y demás integrantes de la empresa; es dignificar la labor, ofrecer a los empleados calidad en su trabajo, desarrollar estrategias para que constantemente se logre la motivación, entusiasmo, frente al ejercicio cotidiano; y poder sortear procesos complejos de una manera holística y con trabajo en equipo (Romano Sosa, 2015).

Otra característica de la gestión humanizada, que no podemos dejar pasar, es la descrita por Cuesta (2016), quien considera que debe involucrar el rol de los individuos dentro de la sociedad, es decir, no se puede apartar de este componente social, ya que, sumado a otros factores, tales como lo motivacional, económico y cultural, hacen de la persona un ser integral que siente y actúa de acuerdo con el entorno donde se desenvuelve.

2.1.3 Fidelización de colaboradores

Lograr empoderar al equipo de trabajo es tan valioso como buscar la fidelización de los clientes externos. Fuentes Jiménez (2009) plantea que la organización debe fortalecer su vínculo con el colaborador; una estrategia para ello son las remuneraciones no económicas, toda vez que fidelizar es motivar, respetar, valorar, promover una actitud positiva y reconocer que los empleados son los referentes de la empresa y el medio para alcanzar las metas empresariales.

Por su parte, explican Barragán et al. (2009), que el fidelizar a los empleados es una ventaja competitiva en la medida en que estabiliza el equipo de trabajo, permite el empoderamiento y conocimiento claro de la empresa, y esto repercute en las curvas de aprendizaje, no solo de su puesto de trabajo, sino de cada proceso y de la organización de una manera integral.

Si un empleado percibe satisfacción por su empresa, es un colaborador que tiene un sentido de pertenencia por la compañía, que desea permanecer en ella, y se convierte en un actor fundamental para la retención y consecución de clientes externos. La motivación tiene relación directa con el servicio y el impacto frente a los clientes, llevando a la empresa a

que logre competir en el mercado y permanecer en el tiempo (Abirraché Fernández, 2012), pues no se puede desconocer que debe responder con personal competente a un público cada vez más exigente y conocedor de los productos y servicios que compra (Carazo Muriel, 2007).

Osorio et al. (2016), sugieren la flexibilidad laboral, la gratificación, los reconocimientos, los espacios de ocio y el apoyo para educación, como estrategias, muy vinculadas con el tema de salario emocional, que incentivan y retienen a aquellos colaboradores que resultan ser aliados para la organización.

2.1.4 *Capital humano*

El concepto de gestión humana o capital humano tiene como esencia básica, central e indiscutible al ser (persona), con sus habilidades, destrezas, competencias, pero también con sus debilidades y deficiencias, y su actuar tanto individual como en grupo. Uno de los teóricos principales del capital humano, Schultz (1959), agrega a las características del ser que impactan la organización, las necesidades propias y personales, tales como su calidad de vida, la proyección que puede lograr dentro de la empresa, la vida familiar y su entorno, y la relación con los demás integrantes de la organización.

Así mismo, Pedroza Flores y Villalobos Monroy (2009) consideran relevante el aporte realizado por Schultz (1959) con respecto a la gestión del capital humano y lo trasladan a un contexto más amplio, considerando que el progreso de un país se logra por la forma en que las personas se preparan para atender los requerimientos de las compañías, en términos de vacantes, en estudios superiores que puedan responder a procesos de innovación e investigación que vayan en mejora de las empresas y la sociedad.

Entonces, una ventaja competitiva se logra en el momento en que los colaboradores de una empresa son los que actúan y aportan para que una compañía tenga elementos diferenciadores; ese es un intangible que no se puede repetir entre una empresa y otra. La obtención de tal ventaja, dice Schultz (1959), está mediada por el compromiso de las organizaciones para invertir en preparación y capacitación constante de sus empleados.

Ahora bien, aunque la capacitación académica es fundamental, también al interior de la cultura organizacional se debe trabajar en las relaciones interpersonales –de modo que se favorezca el clima organizacional–, en la retroalimentación constante y en proponer nuevos retos (Torres Ordoñez, 2005).

No obstante, cualquier estrategia dirigida a este capital debería considerar la siguiente definición del modelo de empresa flexible propuesta por Atkinson (1993):

La empresa flexible es el modelo más tradicional que ayuda a explicar la relación entre innovación y flexibilidad (principalmente la flexibilidad del recurso humano). Este modelo plantea que la empresa tiene dos partes, un núcleo que consiste en aquellos colaboradores que son más vitales para la empresa, y la periferia con aquellos colaboradores que le resultan menos importantes. (p. 25)

En consecuencia, se debe pensar en retener los colaboradores que sean del núcleo y eje central de la empresa (Pérez García, 2013); esta decisión implica tener recursos financieros y diseñar un plan de capacitación, preparación y motivación del equipo de trabajo.

La gestión de lo humano deberá ser prioridad para las empresas. El vínculo acertado entre la organización y empleado es el dúo perfecto en cuanto a resultados positivos para la compañía; se da en la línea de conformar una empresa humana, positiva, integradora de todos los actores vivos de la empresa.

2.1.5 Competencias del mercado laboral

Las competencias laborales han cobrado vigencia convirtiéndose en requerimiento para la contratación. Escobar Valencia (2005) define que ser competente es obtener: “descripción favorable y de comportamiento para una actuación exitosa en el puesto de trabajo” (p. 35); en otros términos, se trata de que el actuar del colaborador esté direccionado por las competencias y requerimientos que la empresa tenga frente a determinado cargo. Las competencias de un colaborador deben responder directamente a las nece-

sidades de la compañía; esta exigencia permite que la empresa tenga en los puestos de trabajo al personal indicado y que sea notable la productividad en las actividades desempeñadas.

La identificación y el afianzamiento de las habilidades laborales, de acuerdo con Chávez Hernández (2012), puede entenderse como lo que hace diferente a un colaborador de otro; la manera rápida de tomar decisiones, definir estrategias, trabajar en equipo, proponer nuevas formas de realizar las actividades empresariales para ir en la mejora continua, es el reto de los empleados frente a un cargo específico; mientras que las empresas tienen la responsabilidad de determinar y conocer las competencias de sus empleados, para aprovecharlas de la mejor forma en beneficio de la organización.

Es clave, como lo plantea Landa (2014), medir el desempeño de los colaboradores para conocer sus destrezas, evaluar y encontrar posibilidades de mejora en las actividades particulares y en los procesos de la organización. Para la evaluación eficaz, el gerente de la empresa o de recursos humanos debe generar confianza y buscar que el colaborador se sienta autónomo para plantear propuestas dirigidas al logro de los objetivos organizacionales.

Coherente con esto último, en las relaciones laborales se habla del modelo basado en el comportamiento o competencias. Rábago López (2010) explica que es el individuo quien puede ofrecer respuesta a las necesidades de la empresa desde sus propias características: condiciones físicas y naturales, valores, aptitudes y actitudes, deseos de crecimiento profesional, gestión del conocimiento, y habilidades para el desarrollo de las actividades de la organización.

Las destrezas que se deben desarrollar en la organización están enfocadas, por un lado, en aspectos sociales tales como el relacionamiento con los compañeros de trabajo, así como con los ciudadanos, siendo coherente el actuar en el trabajo y en la sociedad; por otro, en lo procedimental, es decir, en tener la capacidad de seguir un método, una instrucción de cómo se cumple cierta actividad, sin afectar los demás procesos; y por último,

en lo participativo, que faculta que los colaboradores se involucren en su quehacer y en la integración empresarial. Por demás, retomando a Olvera (2008), para cada puesto de trabajo se definen competencias específicas.

Así, las competencias laborales se convierten en una clave para que las empresas se adapten al mercado, la sociedad, los grupos de interés y los competidores (Marzo et al., 2008).

2.1.6 Comportamiento organizacional

El actuar de los empleados aporta a la cultura organizacional. Según Amorós (2007), el aporte individual para conformar un colectivo, un equipo o grupos de trabajo, impacta el clima organizacional y determina la estrecha relación entre la eficiencia del talento humano y la pretensión de la organización; el comportamiento de los colaboradores es el reflejo de las actuaciones de la empresa con respecto al mercado, la competencia y el cliente (Robbins & Judge, 2009).

Gibson et al. (1992, como se cita en Ardila Franco & Vargas Espinosa, 2001), mencionan que el comportamiento organizacional: “es una disciplina que investiga la influencia que los individuos, grupo y estructura ejerce sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo en estas” (p. 175). Se hace necesario entonces, la construcción entre individuo, grupo y empresa para satisfacer las necesidades y propósitos mutuos.

En palabras más simples, las organizaciones son empresas sociales, conformadas por un grupo de personas, en búsqueda de un objetivo personal, que aportan al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es importante que los gerentes de las compañías fortalezcan el vínculo empleado–empresa, para ir en la misma dirección y poder lograr lo que se propone desde la gerencia (Aira, 2016).

Así las cosas, la alta dirección debe estar en la mejora continua de fortalecer el ambiente laboral, para ir en la exploración de una empresa que tenga calidad en la relación y el accionar entre directivos y colaboradores.

Igualmente, los colaboradores están llamados a actuar en pro de la construcción de procesos eficientes para que la organización sea competitiva (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014).

2.1.7 Salario emocional

Gómez Vélez (2013) propone que para enfrentar el mercado, la competencia, los cambios laborales en cuanto a contratación, el *outsourcing*, la fusión de empresas y los despidos en diversos sectores de la industria, el área de talento humano debe anticiparse valorando al colaborador de la empresa; una de las estrategias para ello es el salario emocional, herramienta del *management* que logra generar motivación y faculta la humanización de las organizaciones.

Rocco (2009) define el salario emocional como un intangible, aquel aspecto inmaterial que surge del interés de la organización por incentivar y generar una reacción positiva del empleado frente a unos estímulos que este no espera, de manera que este se perciba importante para la organización. A este concepto, agregan Betancur Arias y Quintero Arango (2016) la productividad, en términos de que un trabajador motivado, que encuentre un balance entre lo laboral y lo familiar, flexibilidad, apoyo en sus decisiones, crecimiento dentro de la empresa, y que observe un ambiente laboral positivo, se impulsará a mejorar su rendimiento. En resumen, el salario emocional se refiere a: “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (Temple, 2007, como se cita en Gómez, 2011, p. 6).

El salario emocional debe ser una política administrativa que observe la mejora continua de la calidad de vida de los empleados; por ejemplo, puede trazar lineamientos en función del disfrute de espacios de ocio, pruebas para conocer el estado de ánimo o físico, medición y disminución de niveles de estrés, que por ende llevarán a la disminución de insatisfacción laboral, tan frecuente en todos los sectores de la industria (Rocco, 2009).

Ahora, con la suma del salario económico y el emocional, la organización no solo está llamada a impactar aspectos que una persona considera fundamentales en su vida, como la satisfacción de necesidades básicas, sino además a vincular al grupo familiar, parte importante de su ámbito personal (Gómez, 2011).

De otro lado, definir políticas de salario emocional aportará a la conformación de un mejor equipo de trabajo, a contar con un clima organizacional favorable, a sortear situaciones difíciles con el apoyo del grupo de colaboradores, a fidelizar a los empleados eficientes y competitivos, y no menos relevante, a que la familia esté a favor de la empresa, si esta se ha vinculado directamente a dicha política (Rodríguez Díaz, 2014).

Consecuente con lo anterior, aparece el sustento empírico de Valls (2013), en el que enuncia otros elementos que se pueden reconocer como un salario emocional, tales como: implementos y ambientes para trabajar a gusto, sitios de trabajo adecuados para desarrollar las actividades, vinculación entre equipos de trabajo de la misma área y otras áreas de trabajo, pretendiendo un trabajo colaborativo, y por último, la conciliación entre el trabajo, colaborador y familia, con el fin de que todos conozcan sus actividades y la importancia de cada uno según su rol.

2.1.8 *Satisfacción laboral*

Dawis y Newstrom (como se cita en Fuentes Navarro, 2012) definen la satisfacción laboral como: “un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo” (p. 12). A la par, Locke (como se cita en Jaramillo Pescador & González Suárez, 2016) argumenta que es: “la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p. 11).

Entre tanto, Chiang et al. (2010), precisan que: “la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes” (p. 57).

Así mismo, esas actitudes, que un colaborador debe expresar en su trabajo son: propositivo, dispuesto al aprendizaje continuo, aportar para un clima organizacional positivo y siempre con actitud de cambio, y realizar sus actividades laborales con satisfacción (Juárez-Adauta, 2012).

La eficiencia depende de la motivación y satisfacción del colaborador para poder cumplir con las actividades asignadas, y por medio de una buena actitud, se llega a un clima positivo y al disfrute al momento de relacionarse con los demás colaboradores. Una organización positiva y que propende por unos colaboradores felices, estimula un desarrollo armónico de los comportamientos y trabajo en equipo (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007).

La psicología laboral, como disciplina, aborda la satisfacción laboral desde la estabilidad que logra el individuo en una organización gracias a su capacidad de adaptación a las características propias de esa empresa y a la cultura organizacional. Para validar dicha satisfacción laboral se estudia la percepción y la emoción del individuo frente a su actividad, considerando que, si es valorada de forma positiva, conlleva a sentir placer, estimulación y complacencia; por el contrario, se convertirá en una insatisfacción que puede causar estrés o la terminación de su relación laboral con la empresa (Chiang Vega et al., 2018).

2.1.9 Motivación

Dice Santrock (como se cita en Naranjo Pereira, 2009) que la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de la forma en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 153). En el rol como trabajador, será la realización de actividades

de manera productiva y con las que logra una satisfacción personal y el reconocimiento de la organización por la tarea realizada (Montserrat, 2014). Sobre este tema, Jiménez (2016) expresa que:

La actuación de una persona está determinada por el conjunto de motivos y valores que tenga. La motivación de una persona es el motor interno o el porqué de determinados comportamientos. Bajo esta perspectiva se integran la formación, el desarrollo y otras técnicas que hemos incorporado en otras variables. Conocer los motivos nos permitirá entender, predecir y gestionar ciertos comportamientos en la organización. (p. 31)

Si bien la retribución económica permea el ánimo del empleado, la no monetaria también lo impacta, puesto que traspasa la obligatoriedad para abrir espacio a la distinción facultativa del desempeño del colaborador; esta característica será motivadora entre el equipo de trabajo y, al mismo tiempo, una razón de cambio, además, puede generar el mejoramiento del clima organizacional (Vera, 2005); en este orden de ideas, impactará la productividad, pero ello depende, según Lozano Correa (2007), de la forma como se efectúe la motivación.

El seguimiento de la motivación entre los empleados puede darse a partir de encuestas internas con preguntas acerca del puesto de trabajo y el desarrollo de sus actividades frente a los objetivos de la empresa.

Para Glomb et al. (2004), en contextos de trabajos con alta demanda emocional, la motivación puede ser un factor importante para realizar las actividades de forma coherente y eficiente; la desmotivación produce cambios emocionales negativos que pueden causar el que se pierda de foco la labor diaria.

Un trabajo realizado correctamente no se impulsa solo desde el interior del individuo, también aportan, el ambiente de trabajo, la forma de hacer la actividad laboral, los implementos o herramientas para desempeñarla, la orientación, el direccionamiento, entre otras condiciones que se dibujan como factores motivacionales para activar el esfuerzo del colaborador como ventaja competitiva y, por ende, el crecimiento de la empresa (López Mas, 2005).

2.1.10 Flexibilidad laboral

La fuerza de trabajo se está transformando; las organizaciones están pasando de operaciones manuales a procesos de automatización apoyados en la tecnología, con los que esperan extender su competitividad, no obstante, esto aumenta la tasa de desempleo que, en Colombia, por ejemplo, según el Departamento Nacional de Estadística (Dane, 2020) se ubicó en el año 2019 en un consolidado de 10.9 %.

De otro lado, las empresas que tienen una vocación de servicios, ubicadas en el sector terciario de la economía –que crece en el caso colombiano–, buscan estrategias de flexibilidad laboral con las que se obtenga un equilibrio entre lo laboral y familiar; esa flexibilización debe ir acompañada de estrategias definidas por la empresa, tales como, selección de horarios por parte de los empleados, cambios en las horas que se puedan trabajar sin ir en contra de la legislación laboral, estructurar horarios para personas con responsabilidades especiales en su grupo familiar y escuchar propuestas de los colaboradores sobre jornadas de trabajo que se puedan contemplar dentro de la empresa; claro está, cada organización tiene sus necesidades y particularidades para definir los horarios de trabajo, pero lo importante es flexibilizarlos y que todos salgan ganando en esa forma de contemplar la manera de trabajar (Rojas Castañeda, 2016).

Palacio y Álvarez (como se cita en Ibarra Cisneros & González Torres, 2009) expresan:

La condición de flexibilidad en el mercado de trabajo se puede definir como la capacidad de realizar, con escasas o casi nulas restricciones normativas, cambios en la cantidad, estructura, funciones y/o costos del factor trabajo utilizado en el proceso productivo. (p. 37)

Otra definición de flexibilidad laboral es la que propone Trujillo García (2014):

En la actualidad existen diferentes tipologías de flexibilidad laboral, de las cuales la mayoría son aplicadas en el mercado, desde la micro hasta la macroeconomía, ejemplo de ello es la flexibilidad

externa, es la capacidad que tiene determinada empresa para aumentar o disminuir el empleo sin incurrir en grandes costos o sin grandes obstáculos de tipo normativo. (p. 15)

Lo dicho por Trujillo (2014) y por Ibarra Cisneros y González Torres (2009) muestra dos escenarios de flexibilidad laboral. El primero, es desde las pocas restricciones que un colaborador puede tener para realizar un proceso o actividad empresarial; el segundo, con un enfoque económico, adapta el salario, mas no el desarrollo de la actividad, afectando el ingreso de los colaboradores.

De otro lado, Ozaki (2000) sustenta que la construcción legal de los contratos laborales permite cierta flexibilidad, en cuanto se pueden establecer cambios en los horarios de trabajo, cumplimiento de objetivos, compensaciones monetarias y no monetarias, días extras de descanso y negociaciones centradas en el alcance de metas.

La flexibilidad laboral se basa en un estilo gerencial moderno enfocado en el ser humano, en el cual incluso el mismo colaborador reconoce y propone condiciones laborales flexibles que la empresa podría apoyar y convertir en realidad (Añez Hernández, 2016); en este caso, se define de forma clara a qué puede acceder el empleado.

Por supuesto, es una flexibilidad laboral con estrategias equilibradas, que además de tener impacto en el colaborador, preservan la empresa y la inversión. Hernández (2005) menciona aspectos que pueden ser objeto de flexibilización, tales como horarios y forma de trabajo, que impactan a toda la organización y el modo de actuar de cada empleado.

Claramente, como lo argumenta De la Garza (2003), la flexibilidad laboral depende de la normatividad de cada país. La legislación laboral detalla las diferentes posibilidades contractuales, permitiendo que exista base respetuosa de términos entre los actores de la empresa y que del vínculo laboral se obtenga una ganancia en doble vía.

2.1.11 Teoría de la compensación

Para el análisis de la teoría de la compensación existen unos sistemas de reconocimiento y recompensa. Arias et al. (2008) explican que la compensación monetaria incluye rubros no constitutivos de salario que se otorgan al colaborador por su desempeño, estos pueden ser por concepto de: reconocimientos, ascensos, capacitaciones, entre otros. Así como evolucionan las organizaciones, también la manera de remunerar avanza, convirtiendo el salario económico en un factor fijo y otro variable; este último determinado por el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales (Vera, 2005).

Como parte de la compensación intangible, la empresa podrá fijar políticas que permitan al colaborador crecer y ascender al interior de la organización; si la empresa ofrece mayores oportunidades, los colaboradores tienen mayores razones para quedarse, el equipo de trabajo será más estable y, como afirman Campuzano et al. (2016), se disminuyen los niveles de insatisfacción del personal. Madero Gómez (2010) señala que la estrategia de retención, por medio del crecimiento y desarrollo dentro de la compañía, afianza la relación empresa–colaborador. Igualmente, resulta una compensación intangible, la formación de los colaboradores, con las ventajas que supone: personal más competitivo, motivado y creativo, y flexibilidad laboral (Vera, 2005).

Para Locke y Lathan (2008), la teoría de la compensación está inmersa en el cumplimiento de los propósitos y las metas organizacionales, es decir, si un colaborador cumple su objetivo del mes, percibe que ha contribuido a la empresa y ha cumplido a satisfacción con su trabajo. Establecer objetivos retadores denota que el empleado tiene capacidad para cumplirlos, lo que motiva una compensación directa entre trabajo y actividad laboral.

Así mismo, la igualdad de género, tanto en puestos de trabajo como en los salarios, significa paridad en las compensaciones y mejora el clima organizacional, puesto que todos tendrán el mismo trato e idénticas oportunidades.

2.2 Marco legal

Dentro del aparato productivo y empresarial colombiano, las compañías se clasifican según el número de empleados y los activos con los que estas cuentan; así lo establece la Ley 905 de 2004, que fija que una microempresa cuenta con 1 a 10 empleados, la pequeña empresa entre 11 y 50 empleados, y las medianas empresas entre 51 a 200 empleados; aquellas que superan este número, se consideran grandes empresas. Igualmente, se definen rangos de activos para cada tipo de empresa.

Así mismo, a medida que las organizaciones se consolidan en el mercado, encuentran cambios legislativos, especialmente en el campo laboral, con el fin de proteger a los colaboradores y a las mismas empresas frente a su relación empleado–empleador, y en la búsqueda de la defensa y equilibrio del colaborador. En cuanto al tema que compete a esta publicación, se encuentran leyes, emanadas desde el Congreso de la República de Colombia, que buscan cada vez más una integración entre lo laboral y lo personal, y posibilitan que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas contemplen políticas de salario emocional como apoyo a la gestión del talento humano.

A partir de lo expuesto, el escenario a favor del empleado promueve estrategias de salario emocional que comportan modificaciones organizacionales en función de la consolidación, flexibilidad y adaptabilidad, tanto del grupo de colaboradores como de la empresa misma.

A continuación, se abordará el marco normativo colombiano que encamina a las empresas a tener una visión más integral de lo que es la organización y la relación con el colaborador. En general, dicha normatividad traza acciones sostenibles e integrales que logran beneficios comunes para las partes, es decir, que la empresa cumpla con su objeto social y para lo que fue creada, mientras es apoyada por colaboradores motivados y comprometidos, y entre ambos actores generan cambios organizacionales a partir de un contexto de satisfacción en el trabajo, de eficiencia y productividad.

Las siguientes normas tienen un componente directo frente a lo que es el salario emocional, ya que están determinando mejores condiciones de trabajo para los colaboradores: Ley 1221 de 2008 (teletrabajo), Resolución 2646 de 2008 (riesgo psicosocial), Ley 1257 de 2008 (violencia de género), Ley 1496 de 2011 (igualdad salarial), Ley 1482 de 2011 (discriminación) y Ley 361 de 1997 (discapacidad).

2.2.1 *Teletrabajo*

Ley 1221 de 2008. Tiene impacto, principalmente, en personas con algún riesgo de vulnerabilidad física o que por diversas razones requieren pasar mayor tiempo en sus hogares, pero que desde dicho espacio pueden cumplir con funciones laborales. El teletrabajo otorga a los colaboradores la oportunidad de cumplir con sus actividades laborales en horario flexible y sin supervisión directa.

Mendoza Benítez y Martínez De La Puente (2015) aclaran que los empleados que están dentro de la figura de teletrabajo tienen las mismas prestaciones sociales de los colaboradores in situ; por lo que al contrato se refiere, debe especificar las funciones y los medios que serán utilizados para su cumplimiento, tales como equipos, acceso a internet, puesto de trabajo adaptados a las necesidades de las normas del riesgo laboral.

Lo anterior permite considerar que el teletrabajo es un estímulo que proporciona a algunos colaboradores mejor calidad de vida, ya que, al existir confianza entre las partes y buscar el equilibrio entre lo laboral y lo personal, el empleado obtiene felicidad y satisfacción en diferentes ámbitos de su vida; entretanto, la empresa es retribuida con productividad. Por demás, el trabajo a distancia se articula a las lógicas de una gerencia moderna —expuesta en capítulos anteriores—.

2.2.2 *Riesgo psicosocial*

Resolución 2646 de 2008. Las organizaciones deben preocuparse por los riesgos que surgen de las actividades laborales, incluidos los psicosociales, analizando las causas y consecuencias según el cargo. Es por eso que se sugiere promover desde el interior de la compañía un plan de riesgos psicosociales, que logre realizar intervenciones en el momento que se requiera; y así las cosas, analizar los posibles riesgos de enfermedades físicas y mentales originadas por el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo.

La Resolución 2646 de 2008 enuncia condiciones de riesgo; una de estas es la eventualidad del estrés de tipo ocupacional. Desde esta resolución del gobierno colombiano, se puede partir para esbozar prácticas de salario emocional que aporten a la reducción de casos de estrés, cansancio, enfermedades o accidentes de trabajo y, con ello, a la disminución de la productividad, rotación de personal, indemnizaciones por parte de la empresa, dificultades de consolidación de equipos de trabajo, y afectaciones del clima organizacional.

De lo anterior, se puede deducir que, si una organización propone políticas de salario emocional, suscita que sus colaboradores reconozcan que aportan a la empresa sin detrimento de su vida personal y familiar.

Los gerentes de las empresas de hoy están llamados a pensar en el bienestar como pilar de la organización. Ahora, los colaboradores también son responsables de que este aflore, y no solo en el entorno laboral, sino además en su vida familiar, de modo que repercuta en un beneficio mutuo para la organización y la familia. Una política de salario emocional buscará entonces el fortalecimiento del ser humano y el disfrute de espacios significativos para todos los colaboradores, dentro y fuera de la organización.

2.2.3 *Violencia de género*

Ley 1257 de 2008. Busca prevenir la violencia física, verbal y sexual contra las mujeres. Quintero et al. (2017) anotan que factores como el número de personas que viven en el hogar, los aspectos económicos y situaciones de ingreso salarial, generan al interior de la familia dificultades de convi-

vencia; estos percances también pueden verse en las empresas de cualquier tamaño y objeto social, cuando las mujeres, en el rol de empleadas, sufren violencia de género, que puede desencadenar riesgos psicosociales, en tanto sus efectos llegan a ser tangibles en la baja productividad, ausencia en el trabajo, malas relaciones con los compañeros, retiros inesperados y, en casos extremos, en la pérdida de la vida.

Con base en lo dicho, es menester que las políticas de salario emocional sean equitativas, dicho de otro modo, que mantengan una consistencia de retribuciones tanto para hombres como para mujeres, en aras de cobijar a todas las personas de la compañía. De esta manera, se obtiene equidad de género y se ofrecen a los colaboradores las mismas oportunidades laborales, logrando también calidad en el trabajo y armonía en las áreas de la empresa.

2.2.4 Igualdad salarial

Ley 1496 de 2011. Esta norma busca garantías para una compensación económica igualitaria entre hombres y mujeres. Es penoso reconocer que en la actualidad se presentan situaciones de machismo laboral, que motivan a las empresas a establecer políticas de igualdad, tanto en términos de compensación, beneficios, como de capacidades para el desempeño de un puesto de trabajo; sin que esta equidad signifique la abolición de las jerarquías.

Para Moreno Sierra y Santamaría Bejarano (2013), en Colombia la brecha salarial por distinción de género sigue vigente, tanto en empresas públicas como privadas, aunque existe una norma que la regula. Es decir, la desigualdad aún existe y la forma en que se definen funciones, salarios, preparación académica y las posibilidades reales de acceso a ofertas de empleo, siguen favoreciendo al género masculino sobre el femenino.

A modo de ejemplo, en comparación con los hombres, las mujeres reciben un mayor estímulo en razón de la maternidad y el cuidado del neonato. El salario emocional podría contemplar la creación de una estrategia favorable para ambos géneros y exitosa para la crianza de los infantes, logrando así

disminuir tensiones y cargas emotivas en el trabajo. El factor tiempo es uno de los ítems que el salario emocional puede incluir como determinante, en aras de que se contemplen espacios para la lactancia, acompañamiento al médico, ingreso a la guardería y entrega de los pequeños a las cuidadoras, sean externas o familiares.

En conclusión, la igualdad salarial no solo se refleja en lo económico, sino en las oportunidades de disfrute que se pueden contemplar dentro de una política de salario emocional, la igualdad implica el trato justo y equitativo para ambos géneros, el propender por brindar un trato justo, es articular aspectos motivacionales que van vinculados a una política de salario emocional integral.

2.2.5 *Discriminación*

Ley 1482 de 2011. Esta ley enuncia que todo ser humano debe tener un trato digno. Es la oportunidad de establecer normas frente a problemas graves como la xenofobia, acoso laboral, racismo, segregación religiosa o de cualquier otra índole. Desde una mirada interdisciplinar, propone que la discriminación se solvete desde un contexto psicológico, político, cultural, económico y social. Cabe aquí indicar que el salario emocional requiere observar la equidad para ser efectivo; es fundamental que todos los empleados tengan posibilidades de acceder a las compensaciones no intangibles, de lo contrario, estas causarán efectos adversos en el ambiente laboral.

La participación de la mujer en los diferentes ámbitos de la vida laboral, profesional, académica y del hogar, cobra cada vez más relevancia; de hecho, es común que las empresas, desde lo administrativo y organizacional, incluyan políticas en contravía de la discriminación y violencia de género. Si bien este es un asunto que despeja un tipo exclusión, las organizaciones tendrán que revisar otras líneas de posibles arbitrariedades tales como la edad y el nivel en el que se ubica el colaborador en la empresa, entre otras, y a partir de allí proponer estrategias emocionales, que pudieran ser: horarios

de trabajo flexibles para todos los colaboradores, espacios físicos acordes a las actividades propias de cada labor, y permisos y tiempos para compartir con la familia.

Así mismo, cada vez se vinculan más jóvenes a las empresas y las diferencias generacionales suscitan necesidades distintas; este grupo poblacional busca ofertas de trabajo más flexibles en tiempo, forma de vestir, funciones y asignación de actividades, y su estabilidad laboral es poca; experimentar cambios es el verbo más importante para gozar del trabajo y la vida personal. También este hecho es un reto para el sistema de compensaciones de la organización.

2.2.6 *Discapacidad*

Ley 361 de 1997. Su fundamento radica en que las personas con condiciones especiales deben tener oportunidades de trabajo, siempre y cuando sus discapacidades así lo permitan. Trabajar en la prevención, integración y rehabilitación, hace parte de la responsabilidad social de las organizaciones.

El salario emocional en relación con la discapacidad se refiere a que las condiciones laborales sean acordes con las particularidades del colaborador; abarca desde la adecuación de puestos de trabajo, asignación laboral congruente con las capacidades del empleado, si es del caso, apoyo médico y psicológico, y demás incentivos no económicos, todo con miras a que se sienta y sea funcional, y cumpla sus objetivos personales y empresariales como el resto del talento humano.

La vinculación de personas con discapacidad a la vida laboral es un estímulo no solo para el individuo mismo, sino además para el equipo de colaboradores, la familia y la sociedad.



3. Método y metodología

3.1 Preliminar y muestra

La investigación de la que se deriva esta publicación tuvo un enfoque cuantitativo, según el objeto de estudio propuesto y la naturaleza del planteamiento del problema. El nivel fue descriptivo, correlacional, con un diseño no experimental, de tipo transversal y deductivo.

La muestra fue probabilística, aleatoria, conformada por 176 unidades productivas ubicadas en Medellín (Colombia), con un número entre 51 y 200 empleados, lo que las clasifica como medianas empresas de acuerdo con el informe presentado por la Cámara de Comercio de Medellín (2018), en el que se describe la estructura empresarial de la ciudad según el tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana y grande).

Se remitió una encuesta a gerentes, líderes de gestión humana, jefes de área, coordinadores, supervisores o líderes de proyectos, que tuvieran colaboradores a su cargo.

Los criterios de inclusión para la muestra fueron:

- » Medianas empresas, aquellas que tienen entre 51 y 200 colaboradores, que tengan activos entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes SMMLV.
- » Empresas con actividad comercial al por mayor y por menor; y las empresas del sector construcción e inmobiliario, ya que son las que representan la mayor cantidad de unidades medianas en la ciudad de Medellín.

El cuestionario fue estandarizado para todas las empresas, de modo tal que se obtuviera uniformidad en los factores para el diseño de políticas de salario emocional.

La distribución de empresas en Medellín se puede observar en la tabla 1, en la cual es posible identificar que el sector comercio y de construcción de la ciudad representan el 31 % del sector productivo, lo que concentra la tercera parte de la actividad económica de Medellín.

Tabla 1. Distribución empresarial de la ciudad de Medellín

Secciones	Medellín				
	No. de empresas				
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	962	468	179	36
B	Explotación de minas y canteras	250	80	45	23
C	Industrias manufactureras	11.489	1.240	262	86
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	63	19	4	13
E	Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	302	27	4	2
F	Construcción	4.504	816	299	109
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	29.107	2.114	467	108
H	Transporte y almacenamiento	1.627	347	82	30
I	Alojamiento y servicios de comida	7.725	249	45	8
J	Información y comunicaciones	2.167	300	52	9
K	Actividades financieras y de seguros	1.380	281	146	96
L	Actividades inmobiliarias	2.815	1.262	422	91
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	7.138	1.083	189	49
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2.891	406	127	27
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	45	4	1	3
P	Educación	883	65	9	2
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistente	1.347	274	55	25
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	1.081	86	14	6
S	Otras actividades de servicios	3.181	57	16	1
T	Actividades de los hogares en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	9	1		
Sin Ciiu	No informa actividad	788			
Total general		79.754	9.179	2.418	724

Nota: Cámara de Comercio de Medellín (2018, estudios económicos).

Para el cálculo del tamaño de la muestra estratificada se utilizó la siguiente fórmula:

$$n_p = \frac{N \times p \times q}{(N-1) \times \frac{B^2}{k^2} + p \times q}$$

Asumiendo los siguientes parámetros se obtuvo un tamaño de muestra de 176 empresas:

- » N= 2.418.
- » P= 95 % con base en muestra piloto.
- » d= 7 % (error de estimación asumido).
- » Muestra= 176 empresas.

3.2 Hipótesis de la investigación

Para Bernal (2006), una hipótesis es un supuesto que se puede observar desde lo empírico o conceptual, determinando la relación de los hechos y experiencias, en la búsqueda de comprender la suposición establecida. A continuación, se relacionan la hipótesis de trabajo:

H1. (Hipótesis de investigación): los factores estratégico, motivacional, humano y de creación de valor, determinan la definición de una política de salario emocional para el área de gestión humana y la obtención del equilibrio entre lo profesional y personal.

H0. (Hipótesis nula): los factores estratégicos, motivacional, humano y de creación de valor no permiten establecer una política de salario emocional para el área de gestión humana y lograr un equilibrio entre lo profesional y personal.

3.3 Factores para definir políticas de salario emocional

El instrumento que se utilizó está compuesto por cuatro factores: estratégico, motivacional, humano y de creación de valor. La valoración del cuestionario se realizó con una escala tipo Likert; por tanto, los participantes respondieron de acuerdo con la tabla 2.

Tabla 2. Medición tipo Likert

Afirmación	Grado
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Parcialmente de acuerdo	3
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

3.3.1 Factor estratégico

Es un conjunto de actividades que establecen el direccionamiento estratégico de la organización, modos de trabajo y planificación orientada al bienestar y satisfacción del colaborador. Para este factor se consideraron los ítems de la tabla 3, que posibilitan cumplir desde la alta gerencia con los propósitos de la empresa.

Tabla 3. Ítems factor estratégico

1	Estilo de cultura organizacional	1	2	3	4	5
2	Liderazgo y apoyo gerencial	1	2	3	4	5
3	Estructura organizacional flexible	1	2	3	4	5
4	Recursos y capacidades organizacionales	1	2	3	4	5
5	Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia	1	2	3	4	5
6	Gestión del área de talento humano	1	2	3	4	5
7	Condiciones de trabajo	1	2	3	4	5
8	Clima organizacional	1	2	3	4	5

3.3.2 Factor motivacional

Son los aspectos y elementos que estimulan al individuo a realizar cualquier acción, actividad, tarea o labor con un alto grado de significado para él y la empresa. Estas prácticas se desarrollan y direccionan desde las lógicas del programa de salario emocional de la empresa. Buscan afianzar el vínculo emocional entre colaborador – empresa – familia.

En la tabla 4 se proponen aspectos que motivan a trabajar y son complemento de la actividad laboral. Es de recordar que la motivación está determinada por los estímulos que una persona recibe y que pueden ser interpretados como satisfactores dentro de las condiciones laborales.

Tabla 4. Ítems factor motivacional

9	Condiciones de trabajo	1	2	3	4	5
10	Auto superación	1	2	3	4	5
11	Reconocimientos laborales	1	2	3	4	5
12	Crecimiento profesional	1	2	3	4	5
13	Crecimiento personal	1	2	3	4	5
14	Política de remuneración	1	2	3	4	5
15	Escala de reconocimientos	1	2	3	4	5
16	Flexibilidad laboral	1	2	3	4	5
17	Felicidad laboral	1	2	3	4	5

3.3.3 Factor humano

Este factor está propuesto desde el ser. Son acciones y estrategias que realiza el programa de salario emocional para la empresa centradas en: reconocer al sujeto dentro de la dinámica empresarial como lo más importante, velar por los derechos humanos, desarrollar competencias que vinculen al colaborador con un comportamiento evolucionado producto de la formación y el afianzamiento de valores, conductas empáticas, inteligentes, social y emocionalmente adaptativas. Favorece la identidad personal y social del sujeto al interior y por fuera de la empresa.

En la tabla 5 se detallan elementos que están relacionados con el ser y la autorrealización de los colaboradores en una organización. Es la forma en que se pueden considerar aspectos desde lo humano para una empresa flexible y adaptada a las necesidades de sus colaboradores.

Tabla 5. Ítems factor humano

18	Autorrealización	1	2	3	4	5
19	Oportunidad de ascensos	1	2	3	4	5
20	Oportunidades de capacitación	1	2	3	4	5
21	Compromiso con la organización	1	2	3	4	5
22	Actitud personal	1	2	3	4	5
23	Política de fidelizar a los colaboradores	1	2	3	4	5
24	Tiempo para la familia	1	2	3	4	5
25	Respeto por la diversidad	1	2	3	4	5
26	Vida saludable	1	2	3	4	5

3.3.4 Factor creación de valor

La gestión del valor en el programa de salario emocional se relaciona con el diseño y aplicación de estrategias que integren los procesos del negocio, hacia la optimización de los recursos disponibles (capital), de tal forma que los resultados (no solo en rendimiento financiero, sino también en satisfacción de clientes, colaboradores y comunidad en general) sean superiores a los esperados por los inversionistas.

En la tabla 6 se explican los ítems que conforman el factor de creación de valor, que se considera como aquello directamente vinculado al actuar de la empresa con los empleados, y de estos con los clientes, que crea valor tanto en la manera de prestar el servicio como para la satisfacción de los clientes, empleados y comunidad en general.

Tabla 6. Ítems factor de creación de valor

27	Bonificaciones económicas	1	2	3	4	5
28	Compensaciones y bonos	1	2	3	4	5
29	Plan de retención de mejores colaboradores	1	2	3	4	5
30	Presupuesto para capacitación	1	2	3	4	5
31	Reconocimiento por objetivos	1	2	3	4	5
32	Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores	1	2	3	4	5
33	Plan de pólizas de salud	1	2	3	4	5
34	Compensación a los colaboradores de acuerdo con los resultados de la creación de valor	1	2	3	4	5

3.3.5 Panel de expertos y prueba piloto

El panel de expertos estuvo compuesto por 11 personas, entre ellas, cinco docentes del área de la administración de empresas, cuatro del área de psicología organizacional y dos gerentes de empresas del sector comercio. En este grupo se socializó la intención de la investigación y se sometió a consideración el instrumento inicial (ver tabla 7), compuesto por 47 ítems sin agrupar por factores. Cada uno de los expertos valoró cada numeral siguiendo la escala Likert, donde el 1 es el valor de mayor intensidad y el 5 es el valor inferior de menor intensidad.

Tabla 7. Revisión instrumento expertos

1	Cultura organizacional	1 2 3 4 5
2	Liderazgo y apoyo gerencial	1 2 3 4 5
3	Estructura organizacional flexible	1 2 3 4 5
4	Recursos y capacidades organizacionales	1 2 3 4 5
5	Relaciones para compartir conocimiento	1 2 3 4 5
6	Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia	1 2 3 4 5
7	Tiempo de la empresa en el mercado	1 2 3 4 5
8	Gestión del área de talento humano	1 2 3 4 5
9	Procesos innovadores	1 2 3 4 5
10	Adaptación al cambio	1 2 3 4 5
11	Condiciones de trabajo	1 2 3 4 5
12	Autorrealización y autosuperación	1 2 3 4 5
13	Clima organizacional	1 2 3 4 5
14	Reconocimientos laborales	1 2 3 4 5
15	Crecimiento profesional y personal	1 2 3 4 5
16	Política de remuneración	1 2 3 4 5
17	Escala de reconocimientos	1 2 3 4 5
18	Flexibilidad laboral	1 2 3 4 5
19	Felicidad laboral	1 2 3 4 5
20	Autorrealización	1 2 3 4 5
21	Oportunidad de ascensos	1 2 3 4 5
22	Oportunidades de capacitación	1 2 3 4 5
23	Compromiso con la organización	1 2 3 4 5
24	Actitud personal	1 2 3 4 5
25	Política de fidelizar a los colaboradores	1 2 3 4 5
26	Tiempo para la familia	1 2 3 4 5
27	Habilidades y experiencias	1 2 3 4 5
28	Interacciones informales	1 2 3 4 5
29	Respeto por la diversidad de género, religión, raza, condición de salud	1 2 3 4 5
30	Vida saludable	1 2 3 4 5
31	Bonificaciones económicas	1 2 3 4 5
32	Salario económico	1 2 3 4 5

Continúa en la página siguiente

Continúa en la página anterior

33	Compensaciones, bonos	1 2 3 4 5
34	Horas extras	1 2 3 4 5
35	Reconocimiento de cumplimiento de objetivos	1 2 3 4 5
36	Presupuesto para capacitaciones (educación)	1 2 3 4 5
37	Presupuesto para el salario emocional	1 2 3 4 5
38	Efectos financieros de políticas de salario emocional	1 2 3 4 5
39	Estado financiero de la empresa	1 2 3 4 5
40	Retener y mantener clientes	1 2 3 4 5
41	Retener a los mejores colaboradores con la capacitación requerida	1 2 3 4 5
42	Salud y seguridad de los colaboradores	1 2 3 4 5
43	Compensación a los colaboradores de acuerdo con los resultados de la creación de valor	1 2 3 4 5
44	Beneficios económicos que logran los colaboradores para la empresa	1 2 3 4 5
45	Aporte de los colaboradores al crecimiento de la empresa	1 2 3 4 5
46	Participar en comités directivos	1 2 3 4 5
47	Adaptabilidad a la gestión del cambio	1 2 3 4 5

Luego del análisis respectivo, se eliminaron 13 ítems que obtuvieron un valor inferior a 3.0; quedando un instrumento con 34 numerales. Así mismo, con los dos gerentes que participaron en el panel de expertos, se hizo una prueba piloto del instrumento definitivo (tabla 8), para luego aplicarlo a las empresas definidas en la muestra.

3.3.6 Instrumento aplicado-encuesta

La tabla 8 muestra la encuesta que se remitió a gerentes, líderes de gestión humana, jefes de área, coordinadores, supervisores o líderes de proyectos, que tuvieran colaboradores a su cargo.

Este instrumento de recolección de información permitió obtener los resultados, partiendo características a las que se les marcaba intensidad positiva o negativa, según su valoración cuantitativa, por medio de la escala de Likert (donde 1 es el valor de mayor intensidad y 5 es el valor de menor intensidad).

Tabla 8. Instrumento aplicado – encuesta

Ítems		Valoración				
Factor estratégico						
1	Estilo de cultura organizacional	1	2	3	4	5
2	Liderazgo y apoyo gerencial	1	2	3	4	5
3	Estructura organizacional flexible	1	2	3	4	5
4	Recursos y capacidades organizacionales	1	2	3	4	5
5	Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia	1	2	3	4	5
6	Gestión del área de talento humano	1	2	3	4	5
7	Condiciones de trabajo	1	2	3	4	5
8	Clima organizacional	1	2	3	4	5
Factor motivacional						
1	Condiciones de trabajo	1	2	3	4	5
2	Autosuperación	1	2	3	4	5
3	Reconocimientos laborales	1	2	3	4	5
4	Crecimiento profesional	1	2	3	4	5
5	Crecimiento personal	1	2	3	4	5
6	Política de remuneración	1	2	3	4	5
7	Escala de reconocimientos	1	2	3	4	5
8	Flexibilidad laboral	1	2	3	4	5
9	Felicidad laboral	1	2	3	4	5
Factor humano						
1	Autorrealización	1	2	3	4	5
2	Oportunidad de ascensos	1	2	3	4	5
3	Oportunidades de capacitación	1	2	3	4	5
4	Compromiso con la organización	1	2	3	4	5
5	Actitud personal	1	2	3	4	5
6	Política de fidelizar a los colaboradores	1	2	3	4	5
7	Tiempo para la familia	1	2	3	4	5
8	Respeto por la diversidad	1	2	3	4	5
9	Vida saludable	1	2	3	4	5
Factor creación de valor						
1	Bonificaciones económicas	1	2	3	4	5
2	Compensaciones y bonos	1	2	3	4	5
3	Plan de retención de mejores colaboradores	1	2	3	4	5
4	Presupuesto para capacitación	1	2	3	4	5
5	Reconocimiento por objetivos	1	2	3	4	5
6	Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores	1	2	3	4	5
7	Plan de pólizas de salud	1	2	3	4	5
8	Compensación a los colaboradores de acuerdo con los resultados de la creación de valor	1	2	3	4	5

4. Resultados



En este apartado se presentan los hallazgos de la información recolectada mediante la encuesta. En primer lugar, se hace un análisis desde la estadística descriptiva e inferencial; luego se encuentran los resultados de confiabilidad; seguido de un análisis de concordancia, para finalizar con otros resultados.

En primer lugar, se deduce que es importante definir políticas de salario emocional para las empresas clasificadas como medianas de la ciudad de Medellín, a partir de las respuestas a la encuesta dadas por los gerentes, líderes de gestión humana, coordinadores y supervisores que tienen personas a su cargo, y del análisis independiente de cada factor (estratégico, humano, motivacional y de creación de valor), que se explica a continuación.

En el factor estratégico, las respuestas apuntan a que un 92 % de los encuestados consideran que concebir una política de salario emocional desde la planeación estratégica, es dejar definida de manera clara la ruta de la empresa, pero también significa valorar a los colaboradores que conforman la organización. Igualmente, se vislumbra que en este factor está inmersa la identidad de la empresa.

Así mismo, desde el factor humano, un 92 % de los encuestados consideró que el ser humano debe estar en primer lugar para el desarrollo de la política de salario emocional; para ello, la empresa debe contemplar que es necesario crear un clima organizacional positivo y propositivo.

Igualmente, en el factor motivacional, el 85 % de respuestas entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, muestra que es determinante que se presenten estrategias motivacionales, más aún en estos tiempos que se requiere que la labor realizada con altos estándares sea reconocida y valorada por los jefes y altos directivos.

Para el factor de creación de valor, que tiene como finalidad vincular la empresa, el cliente y el colaborador, el resultado de la encuesta fue de 90 %, lo que significa que este aspecto es importante para consolidar las políticas de salario emocional en las organizaciones actuales.

En segundo lugar, con base en los cuatro factores y sus 34 ítems, los directivos, gerentes, jefes, supervisores, pueden definir prácticas aplicables a su empresa. En consecuencia, el instrumento se convertirá en un elemento flexible, esto es, adaptable de acuerdo con la necesidad de cada empresa de establecer la política de salario emocional y las particularidades de sus colaboradores; no será lo mismo una empresa de asesorías empresariales que una empresa de producción de alimentos.

Es relevante mencionar que una compañía que lleve a cabo políticas de salario emocional, debe asignar recursos financieros para su implementación y medición; para esto último, podrá comparar los índices de productividad. Otros estudios, como los de Guerra y Sosa (2015), Andrade Cabascango (2017), Soler i Blanch (2014), Martínez Recio (2013), Minchán Rojas (2017), Castillo et al. (2018), Magids et al. (2015), Mesa y Echeverri (2019) y Petit (2019), manifiestan la necesidad de socializar la política para que el colaborador identifique de qué se trata el salario no monetario.

En términos generales, una política de salario emocional tiene como fin que los directivos analicen posibilidades de incrementar la motivación y satisfacción de los colaboradores, para que sea el inicio de la construcción de empresas saludables, rompiendo el paradigma según el cual los propósitos de una organización son solo la utilidad económica, permanencia en el mercado, el crecimiento, incremento de las ventas, y desarrollo de nuevos productos; aunque estos objetivos son estratégicos, mantener motivado al colaborador es fundamental.

4.1 Resultados desde la estadística descriptiva e inferencial

La primera parte del análisis de resultados desde la estadística descriptiva e inferencial se refiere a la caracterización de cada uno de los factores propuestos para el diseño de una política de salario emocional, estos son: factor estratégico, humano, motivacional y de creación de valor. Para ello, se definió una matriz que permitiera evidenciar las equivalencias entre las puntuaciones típicas y las puntuaciones estándar obtenidas en el proceso de validación.

El segundo análisis se realizó con base en los baremos de cada uno de los factores, encontrando que el factor estratégico presenta una puntuación estándar en un rango de 1 a 5; el factor humano evidencia una puntuación estándar en un rango de 1 a 3,33; el factor de creación de valor está definido con una puntuación estándar en un rango de 1 a 3,86; y para el factor motivacional se muestra una puntuación estándar para síntomas ausentes en un rango de 1 a 4.

Lo anterior indica, que según resultados generales del factor estratégico, las valoraciones tienen una carga favorable, lo cual permite deducir, que este factor tiene relación con los ítems propuestos para este elemento, tales como, estilo de cultura organizacional, liderazgo y apoyo gerencial, estructura organizacional flexible, recursos y capacidades organizacionales, estilo de liderazgo y dirección de la gerencia, gestión del área de talento humano, condiciones de trabajo y clima organizacional.

En la tabla 9 se presenta el factor estratégico y los resultados que arrojó la encuesta con respecto a sus ítems. Las respuestas a cada uno de los ítems se centran en los rangos totalmente de acuerdo (1) y de acuerdo (2), lo que explica que estos criterios se pueden considerar para determinar políticas de salario emocional.

Tabla 9. Resultados del factor estratégico y sus ítems

Número de participantes: 176

	Totalmente de acuerdo (1)		De acuerdo (2)		Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (4)		Totalmente en desacuerdo (5)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Estilo de cultura organiz...	102x	57,95	62x	35,23	9x	5,11	1x	0,57	2x	1,14	1,52	0,72
Liderazgo y apoyo geren...	109x	61,93	57x	32,39	9x	5,11	-	-	1x	0,57	1,45	0,65
Estructura organizaciona...	89x	50,57	65x	36,93	20x	11,36	1x	0,57	1x	0,57	1,64	0,75
Recursos y capacidades ...	96x	54,55	67x	38,07	11x	6,25	1x	0,57	1x	0,57	1,55	0,69
Estilo de liderazgo y dire...	110x	62,50	50x	28,41	15x	8,52	-	-	1x	0,57	1,48	0,70
Gestión del área de tale...	113x	64,20	47x	26,70	14x	7,95	1x	0,57	1x	0,57	1,47	0,72
Condiciones de trabajo	116x	65,91	50x	28,41	6x	3,41	3x	1,70	1x	0,57	1,43	0,70
Clima organizacional	129x	73,30	36x	20,45	9x	5,11	1x	0,57	1x	0,57	1,35	0,66

Así mismo, en la tabla 10 se presentan los datos recogidos con respecto al factor motivacional y los ítems respectivos para este componente. Se evidencia que la mayoría de las respuestas se encuentran entre los rangos de totalmente de acuerdo (1) y de acuerdo (2), estos elementos se pueden retomar para la implementación de políticas de salario emocional para una organización.

Los resultados del factor motivacional, evidencian una coherencia con los ítems propuestos; es así como, algunos resultados negativos obtuvieron un 10.80 %, a partir de las respuestas de 19 personas sobre el ítem de escala de reconocimiento, como el elemento de menor calificación.

Tabla 10. Resultados del factor motivacional y sus ítems

Número de participantes: 176

	Totalmente de acuerdo (1)		De acuerdo (2)		Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (4)		Totalmente en desacuerdo (5)		0	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Condiciones de trabajo	135x	76,70	35x	19,89	6x	3,41	-	-	-	-	1,27	0,52
Autosuperación	109x	61,93	53x	30,11	13x	7,39	1x	0,57	-	-	1,47	0,66
Reconocimientos labora...	118x	67,05	48x	27,27	9x	5,11	1x	0,57	-	-	1,39	0,61
Crecimiento profesional	134x	76,14	38x	21,59	3x	1,70	1x	0,57	-	-	1,27	0,52
Crecimiento personal	133x	75,57	40x	22,73	2x	1,14	1x	0,57	-	-	1,27	0,50
Política de remuneración	113x	64,20	45x	25,57	17x	9,66	1x	0,57	-	-	1,47	0,69
Escala de reconocimient...	108x	61,36	48x	27,27	19x	10,80	1x	0,57	-	-	1,51	0,71
Flexibilidad laboral	114x	64,77	46x	26,14	13x	7,39	3x	1,70	-	-	1,46	0,71
Felicidad laboral	132x	75,00	36x	20,45	4x	2,27	4x	2,27	-	-	1,32	0,63

Igualmente, en la tabla 11 se precisan los resultados del factor humano con sus respectivos ítems. Las respuestas de los participantes se encuentran entre los rangos de totalmente de acuerdo (1) y de acuerdo (2), permitiendo así que se pueda tener claridad a partir de este componente para orientar una política de salario emocional. Dentro de este factor, aparecen resultados que están entre parcialmente de acuerdo (3) y en desacuerdo (4); al momento de realizar la interpretación de estos resultados se considera que existen algunos ítems que no son contemplados para algunos de los participantes, entre estos encontramos, autosuperación, política de remuneración, escala de reconocimiento y flexibilidad laboral; aunque están dentro de la calificación parcialmente de acuerdo, probablemente este tipo de elementos no sea importante desde el ser humano para considerarlo dentro de este factor.

Tabla 11. Resultados del factor humano y sus ítems

Número de participantes: 176

	Totalmente de acuerdo (1)		De acuerdo (2)		Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (4)		Totalmente en desacuerdo (5)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Autorealización	124x	70,45	46x	26,14	5x	2,84	1x	0,57	-	-	1,34	0,56
Oportunidad de ascensos	126x	71,59	40x	22,73	7x	3,98	3x	1,70	-	-	1,36	0,64
Oportunidad de capaci...	130x	73,86	39x	22,16	7x	3,98	-	-	-	-	1,30	0,54
Compromiso con la orga...	114x	64,77	50x	28,41	12x	6,82	-	-	-	-	1,42	0,62
Actitud personal	136x	77,27	34x	19,32	5x	2,84	1x	0,57	-	-	1,27	0,54
Política de fidelizar a los...	106x	60,23	51x	28,98	17x	9,66	2x	1,14	-	-	1,52	0,72
Tiempo para la familia	144x	81,82	27x	15,34	3x	1,70	2x	1,14	-	-	1,22	0,53
Respecto por la diversidad	126x	71,59	40x	22,73	7x	3,98	3x	1,70	-	-	1,36	0,64
Vida saludable	118x	67,05	46x	26,14	8x	4,55	4x	2,27	-	-	1,42	0,69

En cuanto al componente de creación de valor, se busca evaluar cómo desde el trabajo de los colaboradores se logra vincular al cliente y brindarle una experiencia positiva con el producto o servicio que la empresa ofrece; en este sentido, la política de salario emocional se dirige a que cada uno de los empleados perciba que su actividad impacta al cliente externo. Los resultados estadísticos de este factor se detallan en la tabla 12.

El análisis que se puede realizar de los resultados de este factor, expresa que 16 personas, están en desacuerdo con algunos de los ítems propuestos, así mismo 71 personas manifestaron que están parcialmente de acuerdo con algunos de los ítems propuestos para el factor de la creación de valor.

Tabla 12. Resultados del factor creación de valor y sus ítems

Número de participantes: 176

	Totalmente de acuerdo (1)		De acuerdo (2)		Parcialmente de acuerdo (3)		En desacuerdo (4)		Totalmente en desacuerdo (5)		0	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Bonificaciones económicas...	95x	53,98	55x	31,25	19x	10,80	4x	2,27	3x	1,70	1,66	0,89
Compensaciones y bonos	99x	56,25	49x	27,84	23x	13,07	3x	1,70	2x	1,14	1,64	0,86
Plan de retención de me...	109x	61,93	47x	26,70	19x	10,80	1x	0,57	-	-	1,50	0,71
Presupuesto para capaci...	123x	69,89	44x	25,00	9x	5,11	-	-	-	-	1,35	0,58
Reconocimiento por obj...	123x	69,89	36x	20,45	16x	9,09	1x	0,57	-	-	1,40	0,68
Gestión para retener los...	91x	51,70	59x	33,52	23x	13,07	2x	1,14	1x	0,57	1,65	0,79
Plan de pólizas de salud	94x	53,41	55x	31,25	26x	14,77	1x	0,57	-	-	1,63	0,75
Compensación a los cola...	113x	64,20	43x	24,43	17x	9,66	2x	1,14	1x	0,57	1,49	0,76

En general, las estadísticas descriptivas e inferenciales de los factores estratégico, motivacional, humano y de creación de valor muestran respuestas de los gerentes, líderes de gestión humana, supervisores y coordinadores entre totalmente de acuerdo (1) y de acuerdo (2) para todas las preguntas; por tanto, las políticas de salario emocional pueden estar enfocadas de una forma coherente si se utilizan estos factores y cada uno de los ítems propuestos. Algunas respuestas, que se encuentran entre los rangos de parcialmente de acuerdo (3), en desacuerdo (4) y totalmente en desacuerdo (5), se deben analizar según el contexto y situación de cada una de las personas que realizó la evaluación del cuestionario. Aunque en los cuatro factores, el resultado promedio se encuentra entre (1) y (2) con un promedio de 65 %, se debe revisar el otro resultado del 35 % que están entre lo medianamente favorable y no favorable.

En cuanto a la confiabilidad de la prueba, se partió de un análisis de fiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach (1951), que se aplicó al número de elementos en general. Teniendo en cuenta que el estadístico dio como resultado (0.941), el instrumento es apropiado para la evaluación de la muestra. Igualmente, se utilizó el estadístico de Cronbach para determinar la consistencia interna de los elementos, para esto se correlacionaron cada uno de los ítems que componen los factores, y se aplicó nuevamente el Alfa de Cronbach.

El siguiente análisis fue el de varianza entre los factores; allí se observa que frente al instrumento aplicado estos son mutuamente excluyentes, ya que su significancia es menor a 0,00; y en relación con la escala global de la medición, se presenta el estadístico de Alfa de Cronbach, con un valor de 0,854.

Además, el valor estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y Bartlett, que da como resultado, en el test de Chi Cuadrado, comprueba que la hipótesis nula indica que la matriz de correlación no se diferencia de la matriz identidad, y la hipótesis alternativa señala que la matriz de correlación se diferencia significativamente de la matriz identidad.

Seguido, se analiza la varianza explicada, desde la que se encontró que la nube de puntos se ajusta a una esfera perfecta; y siendo este estadístico superior a 0,65, se puede afirmar que, en este caso, el procedimiento de análisis factorial aplicado es óptimo.

Igualmente, se procede con la interpretación de los resultados a partir de las cargas factoriales obtenidas para cada componente, después de la rotación.

Así las cosas, se puede observar que para el primer componente se agrupan ítems que determinan la carga motivacional desde la gerencia; el segundo acoge los elementos que hacen referencia a los factores estratégicos desde la organización; el tercero, se relaciona con el componente humano, como factores para un crecimiento personal dentro de las compañías; y el cuarto y último, se refiere a los ítems que componen el factor de creación de valor en la empresa o en el trabajo.

Respecto a la caracterización de cada factor, se observa que las respuestas del factor estratégico, enfocadas en procesos de direccionamiento, en su gran mayoría son afirmativas puesto que se encuentran entre totalmente de acuerdo (valor 1) y de acuerdo (valor 2) representando cerca de un 92 %, con una leve dispersión entre las respuestas. Exactamente igual son los resultados del factor humano, enfocados en procesos de oportunidades de superación de los colaboradores. En cuanto a las preguntas del factor de creación de valor, que apuntan a situaciones empresariales

y de relación con el cliente, los resultados en su gran mayoría son también afirmativos (totalmente de acuerdo – valor 1 y de acuerdo – valor 2), con cerca de un 90 % en el que se presenta una dispersión mínima entre las respuestas obtenidas. Para finalizar, en lo que concierne al factor motivacional, la mayoría de las personas respondieron afirmativamente (totalmente de acuerdo – valor 1 y de acuerdo – valor 2), con cerca de un 85 %, presentándose una dispersión mayor entre las respuestas.

Los dos últimos análisis son la índice kappa y las medidas simétricas. El primero evidencia el acuerdo que presentan los atributos, más allá del debido azar, con el acuerdo potencial, también más allá del azar. En esencia, para obtener este índice se calcula la diferencia entre la proporción, con lo observado, y la proporción, de acuerdo con el resultado esperado (Epidat, 2014). Las medidas simétricas, que indican los métodos estadísticos para la evaluación de la concordancia y la reproducibilidad, son dependientes de las características del fenómeno a estudiar y deben estar sujetas a una metodología rigurosa y específica. Su selección depende del tipo de variable a medir y de los parámetros que se quieran evaluar (Epidat, 2014).

La tabla 13 muestra los factores seleccionados e ítems a los cuales se les realizó el análisis correlacional.

Tabla 13. Referentes para análisis correlacional

Factor	Ítems
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de cultura organizacional • Liderazgo y apoyo gerencial • Estructura organizacional flexible • Recursos y capacidades organizacionales • Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia • Gestión del área de talento humano • Condiciones de trabajo • Clima organizacional
Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Autosuperación • Reconocimientos laborales • Crecimiento profesional • Crecimiento personal • Política de remuneración • Escala de reconocimientos • Flexibilidad laboral • Felicidad laboral

Continúa en la página siguiente

Continúa en la página anterior

Factor	Ítems
Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Autorrealización • Oportunidad de ascensos • Oportunidades de capacitación • Compromiso con la organización • Actitud personal • Política de fidelizar a los colaboradores • Tiempo para la familia • Respeto por la diversidad • Vida saludable
Creación de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Bonificaciones económicas • Compensaciones y bonos • Plan de retención de mejores colaboradores • Presupuesto para capacitación • Reconocimiento por objetivos • Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores • Plan de pólizas de salud • Compensación a los colaboradores de acuerdo con los resultados de la creación de valor

En la tabla 14 se muestran las variables (ítems) para cada uno de los factores propuestos; dentro del análisis realizado se encuentra que los resultados de cada uno de los factores, estratégico, humano, creación de valor y motivacional, obtienen unos resultados significativos, ya que todos tienen una valoración de índice inferior mayor a 3.0 e índice superior de 4.56.

Tabla 14. Resultados caracterización de los factores

	Estratégico	Humano	Creación de Valor	Motivacional
Moda	1,00	1,00	1,00	1,00
Rango	3,56	2,33	2,86	3,00
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	4,56	3,33	3,86	4,00
Suma	256,78	235,33	243,57	272,78
Percentiles	25	1,0000	1,0000	1,0000
	50	1,3333	1,2222	1,2857
	75	1,7778	1,5556	1,5714

La tabla 15 presenta los resultados de la matriz de equivalencia entre las puntuaciones típicas y las puntuaciones estándar, obtenidas en el proceso de validación para cada una de las variables y la escala global, mostrando los valores con los cuales se podrán comparar las puntuaciones normativas con poblaciones similares a la del estudio.

Las puntuaciones típicas utilizadas para la estandarización del instrumento son 1 y 2; a estas corresponden los rangos de puntuaciones estándar obtenidas, en relación con cada una de las desviaciones de las variables evaluadas.

Para la población estudiada, el factor estratégico obtiene una puntuación estándar en un rango de 1 a 5; el factor humano, una puntuación estándar en un rango de 1 a 3,33; el factor de creación de valor, una puntuación estándar en un rango de 1 a 3,86; y para el caso del factor motivacional, se presenta una puntuación estándar para síntomas ausentes en un rango de 1 a 4. En esta, los baremos están entre los rangos de 1 a 5, este último es el mayor indicador, lo que explica que los baremos se encuentran entre mejor puntuación y mediana puntuación, ninguna está por debajo del menor índice que es 3.0.

Tabla 15. Baremos para los factores moda y rangos

	Mínimo	Máximo
Estratégico	1,00	4,56
Humano	1,00	3,33
Creación de valor	1,00	3,86
Motivacional	1,00	4,00

De otro lado, se utiliza el método de consistencia interna basado en la prueba Alfa de Cronbach (1951), que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems, partiendo de la cuantificación de la correlación que existe entre los ítems que la componen. La medida de la fiabilidad usando el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) evalúan un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988).

4.2 Análisis de confiabilidad

Para el análisis de confiabilidad del instrumento, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach, aplicándolo tanto al número de elementos en general, como a los elementos tipificados. El cálculo de la fiabilidad arrojó un resultado de 0.941 (tabla 16), lo que significa que el instrumento con el que se evaluó la muestra de empresas es apropiado para tal efecto.

Tabla 16. Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N°. de elementos
,941	34

Para determinar la consistencia de los ítems, se correlacionaron cada uno de los elementos que componen la prueba, y se aplicó nuevamente el Alfa de Cronbach (tabla 17).

Tabla 17. Estadístico de Cronbach si se eliminan elementos

	Estadísticas del total de elementos			
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1 Estilo de cultura organizacional	47,28	168,102	,452	,940
P2 Liderazgo y apoyo gerencial	47,35	168,961	,459	,940
P3 Estructura organizacional flexible	47,16	166,287	,530	,940
P4 Recursos y capacidades organizacionales	47,26	165,734	,613	,939
P5 Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia	47,32	166,895	,538	,939
P6 Gestión del área de talento humano	47,34	166,750	,533	,939
P7 Condiciones de trabajo	47,38	167,687	,496	,940
P8 Clima organizacional	47,45	166,329	,610	,939
P9 Condiciones de trabajo	47,53	169,987	,511	,940
P10 Autosuperación	47,34	167,698	,527	,940
P11 Reconocimientos laborales	47,41	167,729	,567	,939
P12 Crecimiento profesional	47,53	169,176	,573	,939
P13 Crecimiento personal	47,53	168,970	,603	,939
P14 Política de remuneración	47,34	166,910	,544	,939
P15 Escala de reconocimientos	47,30	165,318	,620	,939
P16 Flexibilidad laboral	47,34	167,106	,520	,940
P17 Felicidad laboral	47,48	166,834	,604	,939
P18 Autorrealización	47,47	167,919	,610	,939
P19 Oportunidad de ascensos	47,44	166,877	,591	,939
P20 Oportunidades de capacitación	47,50	169,154	,546	,939
P21 Compromiso con la organización	47,38	168,763	,497	,940
P22 Actitud personal	47,53	168,925	,567	,939
P23 Política de fidelizar a los colaboradores	47,28	165,370	,609	,939
P24 Tiempo para la familia	47,58	170,542	,459	,940
P25 Respeto por la diversidad	47,44	167,265	,567	,939
P26 Vida saludable	47,38	165,174	,649	,938
P27 Bonificaciones económicas	47,14	162,496	,613	,939
P28 Compensaciones y bonos	47,16	163,144	,604	,939

Continúa en la página siguiente

Continúa en la página anterior

Estadísticas del total de elementos				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P30 Presupuesto para capacitación	47,45	169,369	,494	,940
P31 Reconocimiento por objetivos	47,40	166,321	,592	,939
P32 Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores	47,15	165,658	,531	,940
P33 Plan de pólizas de salud	47,18	166,683	,508	,940
P34 Compensación a los colaboradores de acuerdo a los resultados con la creación de valor	47,31	166,568	,506	,940

Si se observa cada uno de los ítems anteriores, se evidencia que no hay mayor diferencia entre cada puntuación del constructo, y son significativos los valores obtenidos estadísticamente.

Ahora bien, en la tabla 18, teniendo en cuenta el análisis de varianza entre los factores, es claro que frente al instrumento estos son mutuamente excluyentes, ya que su significancia es menor a 0,00. En relación con la escala global de la medición, el estadístico de Alfa de Cronbach obtuvo un valor de 0,854, lo que indica un nivel de confiabilidad óptimo para cada una de las variables y la escala global y, por ende, un nivel de confianza alto para el diseño de una política de salario emocional en poblaciones semejantes. Los valores en cada uno de las factores son: estratégico, alfa de 0.830; humano, alfa de 0.779; creación de calor, valoración de 0.774; y motivacional, alfa de 0,789.

Tabla 18. Análisis de varianza

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig	
Inter sujetos		136,787	176	,782			
Intra sujeto	Entre elementos	6,325	4	1,581	13,851	,000	
	Residuo	No aditividad	1,054 ^a	1	1,054	9,339	,002
		Balanza	78,859	699	,113		
		Total	79,913	700	,114		
Total		86,238	704	,122			
Total		223,025	879	,254			
Media global = 1,4347							

La independencia entre los ítems es intervenida por la verificación previa de los supuestos para evaluar qué tan grande puede llegar a ser el sesgo de estimación, ya que están calculados por el efecto de la correlación entre los errores del α .

Así mismo, se genera contraste sobre el supuesto de que no existe una interacción multiplicativa entre los elementos; la respuesta de cada grupo de tratamiento es la suma del promedio general aunado a un efecto aleatorio que está asociado a la respuesta general. De esta manera, y teniendo en cuenta el valor de significancia del estadístico, se comprueba con estos elementos la hipótesis de que los efectos no son aditivos.

La tabla 19 del KMO y Bartlett, que se basa en el Chi Cuadrado, muestra que la nube de puntos se ajusta a una esfera perfecta, y siendo este estadístico superior a 0,65, se aprecia que existen correlaciones entre los factores propuestos, ya que su resultado de significancia es cero.

Tabla 19. Estadístico KMO

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,874
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3526.743
	GI	561
	Sig.	0,000

La proporción de variabilidad de los factores se muestra en la tabla 20. La suma de los pesos factoriales al cuadrado en cada una de las filas, y cada columna de la matriz factorial rotada tendrá cargas factoriales altas con algunas variables, y bajas con otras, lo cual facilita la interpretación.

Tabla 20. Varianza explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	11,832	34,800	34,800	11,832	34,800	34,800	4,755	13,984	13,984
2	2,736	8,046	42,846	2,736	8,046	42,846	4,722	13,889	27,873
3	2,078	6,112	48,959	2,078	6,112	48,959	4,649	13,672	41,545
4	1,620	4,764	53,723	1,620	4,764	53,723	4,140	12,178	53,723
5	1,353	3,979	57,702						
6	1,252	3,681	61,383						
7	1,142	3,359	64,742						
8	1,067	3,137	67,880						
9	,977	2,874	70,754						
10	,839	2,467	73,221						
11	,763	2,243	75,463						
12	,712	2,096	77,559						
13	,665	1,957	79,516						
14	,604	1,775	81,291						
15	,583	1,715	83,006						
16	,550	1,618	84,623						
17	,516	1,519	86,142						
18	,491	1,443	87,585						
19	,449	1,319	88,905						
20	,422	1,240	90,145						
21	,401	1,180	91,325						
22	,341	1,002	92,326						
23	,336	,987	93,314						
24	,298	,876	94,190						
25	,284	,834	95,024						
26	,266	,782	95,806						
27	,258	,759	96,565						
28	,237	,697	97,261						
29	,211	,621	97,882						
30	,199	,586	98,469						
31	,175	,514	98,982						
32	,150	,443	99,425						
33	,119	,349	99,774						
34	,077	,226	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En la tabla 21 se revelan las cargas factoriales obtenidas; a saber, respecto a la interpretación de cada factor, se observa que para el primero se agrupan ítems que determinan la carga motivacional desde la gerencia; el segundo agrupa los ítems que hacen referencia a los factores estratégicos

desde la organización; el tercero, los ítems del factor humano, como aquellos que influyen en el crecimiento personal dentro de las organizaciones; y el cuarto y último, el de creación de valor en la empresa.

Tabla 21. Cargas factoriales obtenidas para cada ítem después de la rotación

	Motivacional	Estratégico	Humano	Creación de Valor
P28 Compensaciones y bonos	,732			
P27 Bonificaciones económicas	,712			
P34 Compensación a los colaboradores de acuerdo con los resultados de la creación de valor	,707			
P29 Plan de retención de mejores colaboradores	,654			
P15 Escala de reconocimientos	,624			
P32 Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores	,591			
P33 Plan de pólizas de salud	,582			
P31 Reconocimiento por objetivos	,515			
P14 Política de remuneración	,491			
P5 Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia		,755		
P2 Liderazgo y apoyo gerencial		,750		
P1 Estilo de cultura organizacional		,732		
P8 Clima organizacional		,724		
P7 Condiciones de trabajo		,702		
P4 Recursos y capacidades organizacionales		,696		
P6 Gestión del área de talento humano		,617		
P3 Estructura organizacional flexible		,567		
P9 Condiciones de trabajo		,378		
P22 Actitud personal			,703	
P13 Crecimiento personal			,684	
P12 Crecimiento profesional			,674	
P18 Autorrealización			,618	
P21 Compromiso con la organización			,616	
P20 Oportunidades de capacitación			,609	
P10 Autosuperación			,576	
P30 Presupuesto para capacitación			,525	
P19 Oportunidad de ascensos			,428	
P25 Respeto por la diversidad				,680
P11 Reconocimientos laborales				,642
P24 Tiempo para la familia				,627
P26 Vida saludable				,617
P23 Política de fidelizar a los colaboradores				,596
P17 Felicidad laboral				,574
P16 Flexibilidad laboral				,564

Las valoraciones obtenidas, de acuerdo con la caracterización de las respuestas en cada uno de los factores, se presentan desde la tabla 22 hasta la 25. La tabla 22 muestra los resultados del factor estratégico. Los resultados en este factor, se interpretan que los rangos de valoración del factor estratégico, se encuentran entre 1 totalmente de acuerdo y 2 de acuerdo, encontrando que el resultado inferior es 50.57 % y el superior es 73.30 % lo que explica que los ítems propuestos tienen una aceptación positiva. De otro lado, los demás ítems evaluados tienen un resultado que no impacta de manera considerable la caracterización de este factor.

Tabla 22. Caracterización del factor estratégico

		Recuento	% de N columnas	Media	Desviación estándar
P1 Estilo de cultura organizacional	1	102	57,95 %		
	2	62	35,23 %		
	3	9	5,11 %		
	4	1	0,57 %		
	5	2	1,14 %		
	Total	176	100,00 %		
P2 Liderazgo y apoyo gerencial	1	109	61,93 %		
	2	57	32,39 %		
	3	9	5,11 %		
	5	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P3 Estructura organizacional flexible	1	89	50,57 %		
	2	65	36,93 %		
	3	20	11,36 %		
	4	1	0,57 %		
	5	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P4 Recursos y capacidades organizacionales	1	96	54,55 %		
	2	67	38,07 %		
	3	11	6,25 %		
	4	1	0,57 %		
	5	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P5 Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia	1	110	62,50 %		
	2	50	28,41 %		
	3	15	8,52 %		
	5	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		

Continúa en la página siguiente

4. Resultados

Continúa en la página anterior

		Recuento	% de N columnas	Media	Desviación estándar
P6 Gestión del área de talento humano	1	113	64,20 %		
	2	47	26,70 %		
	3	14	7,95 %		
	4	1	0,57 %		
	5	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P7 Condiciones de trabajo	1	116	65,91 %		
	2	50	28,41 %		
	3	6	3,41 %		
	4	3	1,70 %		
	5	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P8 Clima organizacional	1	129	73,30 %		
	2	36	20,45 %		
	3	9	5,11 %		
	4	1	0,57 %		
	5	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P9 Condiciones de trabajo	1	135	76,70 %		
	2	35	19,89 %		
	3	6	3,41 %		
	Total	176	100,00 %		
Estratégico				1,46	,49

La tabla 23 se enfoca en los procesos de direccionamiento humano; las respuestas tienen resultados, en su gran mayoría, entre 5 (Totalmente de acuerdo) y 4 (De acuerdo), representando cerca de un 92 %, con una leve dispersión entre las respuestas. Esto indica que existe una valoración favorable de los elementos que componen este factor, ya que están entre las respuestas 5 y 4.

Tabla 23. Caracterización de factor humano

		Recuento	% de N columnas	Media	Desviación estándar
P10 Autosuperación	1	109	61,93 %		
	2	53	30,11 %		
	3	13	7,39 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P12 Crecimiento profesional	1	134	76,14 %		
	2	38	21,59 %		
	3	3	1,70 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P13 Crecimiento personal	1	133	75,57 %		
	2	40	22,73 %		
	3	2	1,14 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P18 Autorrealización	1	124	70,45 %		
	2	46	26,14 %		
	3	5	2,84 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P19 Oportunidad de ascensos	1	126	71,59 %		
	2	40	22,73 %		
	3	7	3,98 %		
	4	3	1,70 %		
	Total	176	100,00 %		
P20 Oportunidades de capacitación	1	130	73,86 %		
	2	39	22,16 %		
	3	7	3,98 %		
	Total	176	100,00 %		
P21 Compromiso con la organización	1	114	64,77 %		
	2	50	28,41 %		
	3	12	6,82 %		
	Total	176	100,00 %		
P22 Actitud personal	1	136	77,27 %		
	2	34	19,32 %		
	3	5	2,84 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P30 Presupuesto para capacitación	1	123	69,89 %		
	2	44	25,00 %		
	3	9	5,11 %		
	Total	176	100,00 %		
Humano				1,34	,40

En la tabla 24 se presentan los resultados del factor creación de valor, que están representados en procesos de oportunidades de superación de los empleados. Los valores otorgados a los ítems estuvieron, en su gran mayoría, entre 5 (Totalmente de acuerdo) y 4 (De acuerdo), representando cerca de un 92 %, con una leve desviación entre las respuestas obtenidas.

Tabla 24. Caracterización del factor de creación de valor

		Recuento	% de N columnas	Media	Desviación estándar
P11 Reconocimientos laborales	1	118	67,05 %		
	2	48	27,27 %		
	3	9	5,11 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P16 Flexibilidad laboral	1	114	64,77 %		
	2	46	26,14 %		
	3	13	7,39 %		
	4	3	1,70 %		
	Total	176	100,00 %		
P17 Felicidad laboral	1	132	75,00 %		
	2	36	20,45 %		
	3	4	2,27 %		
	4	4	2,27 %		
	Total	176	100,00 %		
P23 Política de fidelizar a los colaboradores	1	106	60,23 %		
	2	51	28,98 %		
	3	17	9,66 %		
	4	2	1,14 %		
	Total	176	100,00 %		
P24 Tiempo para la familia	1	144	81,82 %		
	2	27	15,34 %		
	3	3	1,70 %		
	4	2	1,14 %		
	Total	176	100,00 %		
P25 Respeto por la diversidad	1	126	71,59 %		
	2	40	22,73 %		
	3	7	3,98 %		
	4	3	1,70 %		
	Total	176	100,00 %		
P26 Vida saludable	1	118	67,05 %		
	2	46	26,14 %		
	3	8	4,55 %		
	4	4	2,27 %		
	Total	176	100,00 %		
Creación de Valor				1,38	,47

En última instancia, en la tabla 25 se observa que las respuestas que involucran el factor motivacional, corresponden a procesos de fidelización en el ámbito empresarial, y están direccionadas, en su gran mayoría, a valores afirmativos (5: totalmente de acuerdo, y 4: de acuerdo), representando cerca de un 94 %, con una leve dispersión entre las respuestas.

Tabla 25. Caracterización del factor motivacional

		Recuento	% de N columnas	Media	Desviación estándar
P14 Política de remuneración	1	113	64,20 %		
	2	45	25,57 %		
	3	17	9,66 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P15 Escala de reconocimientos	1	108	61,36 %		
	2	48	27,27 %		
	3	19	10,80 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P27 Bonificaciones económicas	1	95	53,98 %		
	2	55	31,25 %		
	3	19	10,80 %		
	4	4	2,27 %		
	5	3	1,70 %		
	Total	176	100,00 %		
P28 Compensaciones y bonos	1	99	56,25 %		
	2	49	27,84 %		
	3	23	13,07 %		
	4	3	1,70 %		
	5	2	1,14 %		
	Total	176	100,00 %		
P29 Plan de retención de mejores colaboradores	1	109	61,93 %		
	2	47	26,70 %		
	3	19	10,80 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P31 Reconocimiento por objetivos	1	123	69,89 %		
	2	36	20,45 %		
	3	16	9,09 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		

Continúa en la página siguiente

4. Resultados

Continúa en la página anterior

		Recuento	% de N columnas	Media	Desviación estándar
P32 Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores	1	91	51,70 %		
	2	59	33,52 %		
	3	23	13,07 %		
	4	2	1,14 %		
	5	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P33 Plan de pólizas de salud	1	94	53,41 %		
	2	55	31,25 %		
	3	26	14,77 %		
	4	1	0,57 %		
	Total	176	100,00 %		
P34 Compensación a los colaboradores de acuerdo con los resultados de la creación de valor	1	113	64,20 %		
	2	43	24,43 %		
	3	17	9,66 %		
	4	2	1,14 %		
	5	1	0,57 %		
Total	176	100,00 %			
Motivacional				1,55	,54

De acuerdo con el tamaño muestral, en la tabla 25 se presenta el nivel de confianza y margen de error contemplados; se considera que los hallazgos del estudio son discriminativos respecto a las referencias encontradas para el medio, además, que los resultados amplían la posibilidad de los expertos para la realización de investigaciones y seguimientos a la población.

Con base en la tabla 26, se puede concluir que la diferencia por grupo de medición en distintos tiempos estadísticos de la encuesta, no es significativa para dar lugar a análisis posteriores del desarrollo de los ítems.

Tabla 26. Prueba de U de Mann Whitney de diferencias de mediana

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
P1 Estilo de cultura organizacional	1248,500	13183,500	-2,284	,022
P2 Liderazgo y apoyo gerencial	1604,000	1857,000	-,472	,637
P3 Estructura organizacional flexible	1684,500	13619,500	-,047	,963
P4 Recursos y capacidades organizacionales	1547,500	1800,500	-,741	,459
P5 Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia	1560,500	1813,500	-,698	,485
P6 Gestión del área de talento humano	1518,500	13453,500	-,928	,353
P7 Condiciones de trabajo	1564,500	1817,500	-,697	,486
P8 Clima organizacional	1528,500	13463,500	-,958	,338
P9 Condiciones de trabajo	1668,000	1921,000	-,158	,874
P10 Autosuperación	1669,000	13604,000	-,130	,896
P11 Reconocimientos laborales	1585,000	13520,000	-,592	,554
P12 Crecimiento profesional	1318,000	1571,000	-2,271	,023
P13 Crecimiento personal	1648,000	13583,000	-,276	,783
P14 Política de remuneración	1585,000	1838,000	-,576	,565
P15 Escala de reconocimientos	1673,000	13608,000	-,109	,913
P16 Flexibilidad laboral	1681,500	1934,500	-,066	,947
P17 Felicidad laboral	1650,000	1903,000	-,261	,794
P18 Autorrealización	1560,500	13495,500	-,751	,453
P19 Oportunidad de ascensos	1393,000	1646,000	-1,708	,088
P20 Oportunidades de capacitación	1526,000	1779,000	-,982	,326
P21 Compromiso con la organización	1586,000	1839,000	-,575	,565
P22 Actitud personal	1424,000	1677,000	-1,657	,098
P23 Política de fidelizar a los colaboradores	1507,500	1760,500	-,959	,337
P24 Tiempo para la familia	1631,000	1884,000	-,421	,674
P25 Respeto por la diversidad	1421,500	1674,500	-1,547	,122
P26 Vida saludable	1602,000	1855,000	-,499	,618
P27 Bonificaciones económicas	1477,000	1730,000	-1,078	,281
P28 Compensaciones y bonos	1657,000	13592,000	-,185	,853
P29 Plan de retención de mejores colaboradores	1585,000	13520,000	-,566	,571
P30 Presupuesto para capacitación	1692,500	13627,500	-,008	,993
P31 Reconocimiento por objetivos	1534,500	1787,500	-,885	,376
P32 Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores	1603,500	1856,500	-,447	,655
P33 Plan de pólizas de salud	1354,000	1607,000	-1,686	,092
P34 Compensación a los colaboradores de acuerdo con los resultados de la creación de valor	1529,000	1782,000	-,870	,384

4.3 Análisis de concordancia

Un análisis de concordancia de atributos determina la uniformidad de las respuestas dentro de un grupo de evaluadores y entre ellos, y, en caso de ser apropiado, compara las respuestas con los valores “patrón” o “referenciales” (también denominados “valores estándares”). El análisis utiliza las calificaciones o clasificaciones de los atributos (Picado Alvarado, 2008).

En este sentido, se ha utilizado tradicionalmente el índice de Kappa, un instrumento diseñado por Cohen, que ajusta el efecto del azar en la proporción de la concordancia observada, y que representa el acuerdo o concordancia máxima posible, no debida al azar (Cortés-Reyes et al., 2010). Los resultados de este índice se hallan en la tabla 27.

El numerador del coeficiente Kappa expresa la proporción del acuerdo observado menos el esperado, en tanto que el denominador es la diferencia entre un total acuerdo y la proporción esperada por azar. En conclusión, el Kappa corrige el acuerdo solo por azar, en tanto es la proporción del acuerdo observado que excede la proporción por azar. Si este valor es igual a 1, estaríamos frente a una situación en que la concordancia es perfecta (100 % de acuerdo o total acuerdo) y, por tanto, la proporción por azar es cero; cuando el valor es 0, hay total desacuerdo y entonces la proporción esperada por azar se hace igual a la proporción observada.

Tabla 27. Medidas simétricas

Medidas simétricas				
Kappa	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Medida de acuerdo Experto 1	1,000	0,000	6,856	0,000
Medida de acuerdo Experto 2	1,000	0,000	6,856	0,000
Medida de acuerdo Experto 3	0,946	0,054	6,492	0,000
Medida de acuerdo Experto 4	0,946	0,054	6,492	0,000
Medida de acuerdo Experto 5	0,554	0,139	4,241	0,000
Medida de acuerdo Experto 6	0,888	0,077	6,129	0,000
Medida de acuerdo Experto 7	0,888	0,077	6,129	0,000
Medida de acuerdo Experto 8	0,475	0,144	3,825	0,000
Medida de acuerdo Experto 9	0,475	0,144	3,825	0,000
Medida de acuerdo Experto 10	0,578	0,138	4,154	0,000

Según los resultados de cada una de las respuestas asociadas a los expertos consultados, la concordancia es casi perfecta, lo que la clasifica entre moderada y buena (Cerdeja y Villarroel Del P, 2008).

Los métodos estadísticos para la evaluación de la concordancia y la reproducibilidad son dependientes de las características del fenómeno a estudiar, y deben estar sujetos a una metodología rigurosa y específica. Su selección depende del tipo de variable a medir y de los parámetros a evaluar.

5. Conclusiones y recomendaciones

En este apartado se presenta el análisis de forma concluyente, y a modo de reflexión propositiva, de lo recolectado durante el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se explican conclusiones desde los objetivos y la hipótesis propuesta, seguido de lo concluyente del marco teórico; luego se presenta las conclusiones desde la investigación, y se finaliza el capítulo con las recomendaciones y limitaciones que se encontraron en la investigación.

5.1 Conclusiones desde los objetivos e hipótesis

La investigación tuvo como objetivo general, definir los factores que permitan la construcción de una política de salario emocional como proceso en la gestión estratégica del talento humano en empresas de diferentes sectores económicos de la ciudad de Medellín.

Desde la posición de Gómez (2011), Petit (2019), Mendoza y Martínez (2015), Mesa y Echeverri (2019), Minchán Rojas (2017) y Cuesta Santos (2016) el salario emocional es lograr un impacto en las personas y la cohesión entre empresa y colaborador; esto implica plantear propuestas de satisfacción incluyentes desde las necesidades personales y profesionales del empleado, que conlleven a un clima organizacional agradable y positivo. Así las cosas, los factores estratégico, motivacional, humano y de creación de valor, cumplen con las demandas de políticas de salario emocional, puesto que responden al contexto integral de la empresa.

Por otra parte, en concordancia con lo dicho por Cuesta Santos (2010) en cuanto a que el talento humano de la compañía es un elemento diferenciador frente a otras organizaciones, se evidenció que los participantes consideran el factor motivacional y humano como fundamental para definir de manera clara políticas de salario emocional; igualmente, es una ventaja

competitiva que los factores estratégico y de creación de valor se articulen a dichas políticas con el fin de consolidar un equipo de trabajo eficiente, motivado y competitivo, de manera que la empresa pueda tener colaboradores competentes y comprometidos con la organización (Petit, 2019).

En el factor estratégico, el ítem que mayor porcentaje obtuvo en calificación 5 (totalmente de acuerdo) fue el clima organizacional con 129 respuestas, para un 73.30 %. Por el contrario, el ítem con una menor respuesta fue estructura organizacional, con 89 personas, para un 50.57 %. De estos dos datos se concluye que en la línea de direccionamiento estratégico de la política de salario emocional, deben ser prioridad las estrategias dirigidas al clima organizacional, y no son tan significativas aquellas que se refieren a la estructura organizacional.

En cuanto al factor motivacional, el ítem que tuvo una mayor ponderación fue el de las condiciones de trabajo, con 135 personas que están totalmente de acuerdo; ello representó un 76.7 % de respuestas favorables. Ahora, el ítem que evidenció un menor resultado fue escala de reconocimiento, con 108 personas, representando un 61.36 %. De los datos antes referenciados se concluye que para los gerentes los ambientes de trabajo son determinantes, por tanto el colaborador percibe que cuenta con medios óptimos para desempeñar sus actividades; lo que permite cumplir con los objetivos y metas definidas por la organización para cada uno de los puestos de trabajo que tiene la empresa.

Igualmente, en el factor humano, el ítem que mayor porcentaje de respuesta obtuvo, con un 81.82 %, al que respondieron 144 personas, fue el de tiempo para la familia, es decir que se valora que la buena relación familiar impacta el desempeño laboral. El ítem con menor resultado fue el de la política de fidelización, con 106 personas y un 60.23 %. Esto permite inferir que, aunque se puedan crear estrategias para retener algunos colaboradores, no necesariamente una persona debe permanecer en una empresa, donde probablemente no alcance los objetivos que espera desde lo personal y profesional.

Por último, el ítem que mayor porcentaje obtuvo en el factor de creación de valor fue el de reconocimiento por objetivos, con 123 personas que respondieron, para un 69.89 %. El ítem con menor respuesta fue el de gestión para retención de clientes, con 91 personas que respondieron (51.7 %). En este caso, el reconocimiento por cumplimiento de objetivos es consecuencia de una buena relación con los clientes externos; y el ítem de gestión para retener los clientes es subjetivo, ya que es probable que se trabaje con altos estándares de calidad para poder fidelizar y generar experiencias positivas con el cliente, pero que no se logren los resultados esperados.

Por otro lado, en respuesta al primer objetivo específico (establecer los ítems que componen la política de salario emocional), los datos obtenidos a partir de la encuesta son valiosos como lineamientos para trazar políticas de salario emocional, puesto que los cuatro factores y los 34 ítems se encuentran entre las respuestas de totalmente de acuerdo y de acuerdo; esto significa que las valoraciones son de una carga positiva; a ello se suma que el dato estadístico de la mediana, es decir, aquellos resultados que tienen mayor repetición, se encuentran entre el 50 % como dato inferior y 89 % como cifra superior, lo que concluye que la mitad de las personas que respondieron la encuesta tienen una favorable percepción de todos los ítems propuestos para la política de salario emocional.

Con respecto al segundo objetivo, conocer los resultados que los gerentes y jefes de talento humano realizan al instrumento propuesto para definir la política de salario emocional; y el tercer objetivo, que es determinar la relevancia que tiene establecer una política de salario emocional en las empresas de esta ciudad; se puede concluir que los resultados son una oportunidad para que las organizaciones medianas de la ciudad de Medellín, actúen como entes activos y dinámicos capaces de reconocer que cuentan con seres humanos que tienen diferentes necesidades, para quienes un salario intangible puede ser una razón de satisfacción y un estímulo; esto con base en que los resultados del factor humano y motivacional fueron positivos (la mayor parte se ubicaron en la escala entre totalmente de acuerdo, de acuerdo y parcialmente de acuerdo; y totalmente en desacuerdo obtuvo un rango de cero, es decir, no tuvo respuestas).

Por último, el objetivo cuatro propuesto en la investigación fue analizar cómo el modelo de salario emocional aporta al crecimiento profesional y personal de los colaboradores, como factor de productividad y elemento que genera ventaja competitiva para las empresas medianas de diferentes sectores económicos de la ciudad de Medellín. En la conclusión encontrada según las respuestas ofrecidas por los participantes, se deduce que las empresas que logran implementar políticas de salario emocional, impactan de manera favorable al colaborador, se tiene la posibilidad de asumir con mayor motivación sus funciones, direccionando sus esfuerzos al logro de los objetivos personales y organizacionales; igualmente, contar con la política de salario emocional, es un factor diferencial frente a las demás empresas que no lo contemplan.

Con respecto a la hipótesis de trabajo propuesta: “los factores estratégico, motivacional, humano y de creación de valor, determinan la definición de una política de salario emocional para el área de gestión humana y la obtención del equilibrio entre lo profesional y personal”, se pudo comprobar que los resultados de la encuesta fueron positivos y favorables para determinar que los factores en mención son pertinentes para definir políticas de salario emocional que propenda por un equilibrio entre vida laboral y familiar.

En este sentido, se puede concluir que la hipótesis propuesta, es válida y se comprueba la necesidad que se tiene en las empresas medianas de diferentes sectores económicos de la ciudad de Medellín, de establecer los factores para poder construir políticas de salario emocional que tengan impacto en los colaboradores y repercutan en la competitividad de la organización.

De otro lado, desde la metodología propuesta, bajo el enfoque cuantitativo, correlacional, no experimental y con la muestra de 176 unidades productivas del sector comercio de la ciudad de Medellín, se facilitó el desarrollo de la investigación, así mismo, el haber realizado un panel de expertos y prueba piloto, permitió evidenciar ajustes necesarios para concretar el cuestionario final y aplicarlo para obtener los resultados descritos.

5.2 Conclusiones desde el marco teórico y legal

Las teorías sobre las relaciones humanas, la gestión estratégica del talento humano, la fidelización de los colaboradores, las competencias y comportamientos organizacionales, así como la teoría de compensación, soportan los objetivos y la hipótesis de trabajo propuesta. Es así, como al momento de vincular las diferentes teorías, se encuentra la relación directa, entre los factores y los ítems que se propusieron en la investigación.

Con respecto, al marco legal presentado en el apartado respectivo, se observa una relación y un vínculo, entre los factores de la política de salario emocional y cada una de las leyes propuestas. De ahí que, la relación que existe en un trato igualitario para todos los colaboradores desde la misma creación del salario emocional, incluye aspectos legales sobre la igualdad en el trato independiente del género, la oportunidad para que personas con discapacidad puedan trabajar en las empresas, y se permita entonces tener un salario emocional centrado en la equidad y el ser.

En conclusión, tanto el marco teórico, legal, y las respuestas de los encuestados, como el análisis de los resultados desde la estadística descriptiva e inferencial, responden de forma empírica a todos los objetivos propuestos y a la hipótesis de trabajo.

5.3 Conclusiones desde lo investigativo

El desarrollo de la investigación y su proceso empírico desde el paradigma positivista, permitió identificar el interés de las empresas, en este caso las que hicieron parte de la muestra, en diseñar políticas de salario emocional que logren un impacto en el colaborador.

El análisis estadístico de tipo correlacional, no experimental, según las respuestas de los empresarios y los resultados de cada uno de los índices estadísticos, concluyó que los factores para diseñar la política de salario emocional deben ser considerados por las empresas de cualquier tamaño

o tipo de organización, estableciendo así, la relación entre satisfacción, empleo y productividad; es una forma de descubrir empresas saludables tanto en el ambiente interno como externo.

De otro lado, la caracterización de cada factor fue positiva; en esta se encuentra que los ítems propuestos fueron valorados por los empresarios con respuestas entre 1 totalmente de acuerdo y 2 de acuerdo; esto infiere que los factores estratégicos, humanos, motivacionales y de creación de valor, con los respectivos ítems, se concibieron relevantes para aportar a la construcción de políticas de salario emocional.

Así mismo, se corrobora que las políticas de salario emocional, adaptadas a las necesidades de las empresas, aportan para que estas puedan, desde su planeación estratégica, estructurarlas de forma clara y concreta que permita medir la productividad de la organización, en la búsqueda de una empresa saludable, que propende por el equilibrio entre lo laboral y lo familiar, y su impacto en la satisfacción de los colaboradores; a diferencia de lo que antes se concebía como salario emocional, el cual era asumido desde lógicas informales o planes de incentivos y beneficios, sin estar articulado a un concepto, y sus respectivos indicadores empíricos, validados por investigaciones científicas en sentido estricto, como fue la pretensión y propósitos de este estudio.

Por consiguiente, definir políticas de salario emocional en las empresas tiene que llevar al decrecimiento de la insatisfacción laboral, el desinterés por el trabajo, el cambio constante del personal, las solicitudes de incapacidad médica originadas por mal clima laboral, los reprocesos, las malas relaciones interpersonales que conllevan a que se realicen labores en el tiempo personal de los colaboradores, desencadenando ausencias, permisos injustificados y retiros que la empresa no tenía contemplados, con el agravante de que cada colaborador se lleva un conocimiento propio de la empresa y de sus procesos, afectando la estabilidad laboral.

Igualmente, para las empresas, como lo exponen Prieto et al. (2012) la gestión humanizada, debe estar pensada desde la organización, favoreciendo al colaborador y logrando tener un impacto en el ámbito familiar; esto se puede lograr, con vínculos respetuosos, entre empresa, colaborador

y familia. Algunas estrategias que se pueden lograr, son, que los familiares visiten la empresa y conozcan que actividades laborales realiza su familiar, realizar encuentros y actividades de disfrute donde las familias tengan la oportunidad de compartir con otras y realizar boletines informativos de actividades y logros que la empresa obtiene con la ayuda de sus colaboradores.

Así mismo, se encontró que, desde las teorías propuestas y el resultado de la investigación, que están vinculados directamente con la gestión humana de las empresas, se evidencia que hay una intencionalidad de implementar este tipo de políticas, que favorecen la satisfacción en el trabajo y la motivación para realizar las actividades laborales con gusto.

Torres Ordoñez (2005) menciona que desde la motivación que un colaborador tenga, se pueden esperar resultados favorables, que redunden en beneficios para la organización; estos aspectos de beneficio van en doble vía, es decir, para el colaborador porque realiza su trabajo de forma superior y para la empresa porque logra ir cumpliendo las metas y objetivos propuestos.

Así mismo, desde los antecedentes podemos encontrar que lo expuesto por Guerra y Sosa (2015); Andrade (2017); Soler (2014) y Petit (2019) reafirma que el salario emocional, logra generar beneficios y aspectos positivos; ahí podemos vincular el objetivo general propuesto para la investigación, que fue definir los factores que permitan la construcción de una política de salario emocional como proceso en la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones medianas de diferentes sectores económicos de la ciudad de Medellín.

5.4 Limitaciones y propuesta investigativa

Durante el desarrollo del trabajo de investigación, se presentaron situaciones externas que evidenciaron que los gerentes y jefes de talento humano no tienen claro de qué forma se puede implementar en las organizaciones las políticas de salario emocional, lo que resultó en una limitación para esta y futuras investigaciones.

De otro lado, el desarrollo de una política de salario emocional cambiará según el tamaño de la empresa, esto supone una dificultad en la medida en que desde ninguna perspectiva es posible trazar una estrategia común y funcional para todos los tipos de empresas, ya que esta requerirá recursos financieros para su clara implementación. Entre esos recursos que se deben destinar, se establece el costo que representan bonificaciones, reemplazos de las personas que tienen un día libre, capacitaciones y otros beneficios que la empresa defina en las políticas de salario emocional.

Adicionalmente, se encontró que para los empresarios el pago del salario económico es lo que hace que un colaborador se sienta satisfecho, por lo que aún la implementación de un salario emocional como política organizacional puede ser incipiente, ya que no se tienen evidencias empíricas que permitan medir la relación de salario emocional frente al incremento de la productividad.

Consecuente con lo anterior, se sugiere que las micro, pequeñas y medianas empresas, se acerquen a implementar políticas de salario emocional, esto puede lograr un impacto favorable en el clima organizacional, en la relación interpersonal de los colaboradores y conformar un equipo humano comprometido con lo que la organización espera cumplir desde el objeto social propuesto.

Las empresas micro, pequeñas y medianas, deben de contemplar que fidelizar a sus empleados es una estrategia que trae beneficios para la organización, ya que se reduce la rotación de personal y la curva de aprendizaje que un empleado logra adquirir cuando está en la empresa por un tiempo mayor a un año.

De otro lado, se deja la alternativa para el desarrollo de un software que permita la sistematización, seguimiento y control de las políticas de salario emocional, con el fin de encontrar la correspondencia entre la calidad laboral y la inversión económica realizada por la empresa; lo anterior, articulado con proyectos de vida y mejoras en las condiciones laborales.

Otra de las limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación fue ampliar la muestra a las medianas empresas del ámbito nacional, de diversos sectores de la industria, puesto que no se contaba con los recursos apropiados para su puesta en marcha. No obstante, se sugiere que las futuras investigaciones retomen las empresas estatales; esto con el fin de comparar lo público y privado frente a las necesidades de los colaboradores. Estudios posteriores pueden tener interés en este tipo de políticas y los factores establecidos como herramienta gerencial para replicar en otras partes del mundo, adaptados según las necesidades empresariales de cada organización.

El cambio de paradigma es atrevido en implementar nuevas políticas, y ese es el reto de la gerencia de hoy: considerar nuevas visiones, entre ellas, el salario emocional y sus efectos.

Hoy, al momento de escribir este texto, nos encontramos en una realidad no esperada, una pandemia; estar lejos del otro, estar en casa, valorar las personas que están alrededor, hace reflexionar en nuevos comportamientos y formas de actuar como sociedad. Así mismo, el llamado para que los líderes de las empresas replanteen algunas de sus posturas gerenciales; seguro esta situación no será para siempre, pero en algo cambiará nuestra forma de actuar, pensar, relacionarnos con el otro y con nosotros; es una larga espera, pero el sacrificio valdrá la pena, *el café* puede esperar.

Finalmente, deseamos que este trabajo aporte a las empresas y organizaciones, para que se piense en el otro, en el colaborador y sus familias, de modo que puedan ser felices con el entorno laboral.



REFERENCIAS

- Abirrached Fernández, M. T. (2012). *Empleados satisfechos, clientes fieles*. Repositorio. <http://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/1669/Empleados+Satisfechos,+Clientes+Felices.pdf?sequence=1>
- Aira, M. R. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista Negotium*, 11(33), 99-111. <http://www.redalyc.org/pdf/782/78245566005.pdf>
- Alonso Ferreras, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(2), 205-207. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000200003
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo. <http://gerontologia.foro-gratis.net/t95-amorose-2007comportamiento-organizacional-en-busca-del-desarrollo-de-ventajas-competitivas-editorial-universidad-catolica-santo-toribio-mogrovejo-peru-escuela-de-economia>
- Andrade Cabascango, V. S. (2017). *Incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral en las gerentes de zona de una empresa de venta directa por catálogo de productos cosméticos en Ecuador en el primer semestre 2016* [Tesis de grado de Magíster, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Repositorio. http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17612/1/68793_1.pdf#page=38&zoom=100,109,94
- Añez Hernández, C. (2016). Flexibilidad laboral: ¿fin del trabajo permanente? *Telos*, 18(2), 250-265. <http://www.redalyc.org/pdf/993/99345727006.pdf>

- Ardila Soto, V. M. y Gómez Chiñas, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, 20(43), 147-165. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304307>
- Ardila Franco, M. C., y Vargas Espinosa, A. E. (2001). Importancia del desarrollo de los individuos y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista CIFE*, 14(20), 159-170. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061179>
- Arias Montoya, L., Portilla, L. M., y Castaño Benjumea, J. C. (2008). Compensación y beneficios salariales: Atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, 14(39), 265-268. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503047>
- Atkinson, J. (1993). *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/89.pdf>
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P., y Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33-43. <http://eprints.uanl.mx/12509/1/A3.pdf>
- Betancur Arias, J., y Quintero Arango, L. (2016). Salario emocional y competencias organizacionales para la construcción de la empresa saludable. En K. T. Quintero Acosta (Comp.), *Memorias Encuentro Nacional de Investigación* (pp. 24-30). Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Betancur Arias, J., Serna Gómez, H., Arbeláez Ochoa, J. y Jaramillo Galvis, C. (2015). *Casos de crecimiento empresarial*. Fundación Universitaria María Cano.
- Betton, J., & Dess, G. G. (1985). The application of population ecology models to the study of organizations. *Academy of Management Review*, 10(4), 750-757. <https://journals.aom.org/toc/amr/10/4>
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson.

- Botero Pinzón, L. D. (2013). La globalización de la economía y la internacionalización de la empresa: una mirada en el tiempo. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(30), 203-208. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151331487001.pdf>
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C. y Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Revista Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-46. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2018). *Estructura empresarial*. <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/estructura-empresarial-2018>
- Camejo, A. J. y Cejas, M. (2009). Gestión del talento humano y responsabilidad social en las organizaciones empresariales del siglo XXI (una mirada desde el contexto de la globalización). *Revista Gerencia, Política y Sociedad*, 8, 57-76. <https://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf>
- Campuzano Rodríguez, M. A., Ziadet Bermúdez, E. I., y Echeverría Vásquez, H. G. (2016). Gestión del talento humano en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(7), 438-448. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833489>
- Carazo Muriel, J. A. (2007). Banca fideliza a sus empleados a través del compromiso interno. *Capital Humano*, (206), 28-34. http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_260107_bcj.pdf
- Cardona Echeverri, D. R., y Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400117X>.

- Caro, N. (2016). *Salario emocional en la organización colombiana* [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Los Libertadores]. Repositorio. [http://repository.libertadores.edu.co/bitstream/11371/671/1/CaroAlbarrac %C3 %ADnNidialsbbeth.pdf](http://repository.libertadores.edu.co/bitstream/11371/671/1/CaroAlbarrac%C3%ADnNidialsbbeth.pdf)
- Castillo, A., Estrada, B. y López, C. (2018). *Salario emocional un estudio comparativo entre Colombia y Chile revisión teórica* [Trabajo de grado de pregrado, Universidad Agustiniana]. Repositorio. <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/749/CastilloMora-AngieLorena-2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Cerda, J. L., y Villarroel Del P., L. (2008). Evaluación de la concordancia inter-observador en investigación pediátrica: Coeficiente de Kappa. *Revista Chilena Pediatría*, 79(1), 54-58. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rcp/v79n1/art08.pdf>
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, 33, 142-161. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4900/3001>
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., y Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Comillas.
- Chiang Vega, M. M., Riquelme Neira, G. R., y Rivas Escobar, P. A. (2018). Relación entre satisfacción laboral, estrés laboral y sus resultados en trabajadores de una institución de beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*, 20(63), 178-186. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492018000300178
- Clemens, E. S. & Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*, 26, 441-466. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.soc.25.1.441>
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905*, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

- Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1221*, por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
- Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1257*, por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones.
- Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1496*, por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones.
- Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1482*, por medio de la cual se modifica el Código Penal y se establecen otras disposiciones.
- Cortés-Reyes, É., Rubio-Romero, J. A., y Gaitán-Duarte, H. (2010). Métodos estadísticos de evaluación de la concordancia y la reproducibilidad de pruebas diagnósticas. *Revista Colombiana de Obstetricia y Ginecología*, 61(3), 247-255. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcog/v61n3/v61n3a09.pdf>
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-443. http://kttm.hoasen.edu.vn/sites/default/files/2011/12/22/cronbach_1951_coefficient_alpha.pdf
- Cuadra Peralta, A., y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 22(2), 40-56. http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext&tlng=pt
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE.
- Cuesta Santos, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 15(2), 287-299. <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v15n2/v15n2a23.pdf>

- Departamento Nacional de Estadística – Dane. (2020). *Informe mercado laboral*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Daza Villar, G. y Torres Aponte, J. (2013). *Salario emocional como estrategia para la perdurabilidad en los colaboradores de mejor rendimiento en Industria de Alimentos Daza S.A.S*. Repositorio. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1575&context=administracion_de_empresas
- De la Garza Toledo, E. (2003). La flexibilidad en el trabajo en América Latina. En E. De la Garza Toledo (Coord.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (pp. 148-178). Fondo de Cultura Económica. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/51932.pdf>
- Epidat. (2014). *Concordancia y consistencia*. https://www.sergas.es/Saude-publica/Documents/1894/Ayuda_Epidat4_Concordancia_y_consistencia_Octubre2014.pdf
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*. Icesi, 96, 31-55. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- Fraga, S. (2014). La adaptabilidad organizacional: un aporte conceptual para las organizaciones contemporáneas. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 25(1), 128-136. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338232571009>
- Frías, P. (2014). Salario emocional: ¿Cómo lograr impacto real en la fidelización de colaboradores? *Gestión Humana*, 12, 28-32. http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/Banco-Conocimiento/S/salario_emocional_como_lograr_impacto_real_en_la_fidelizacion_de_colaboradores/salario_emocional_como_lograr_impacto_real_en_la_fidelizacion_de_colaboradores.asp

- Fuentes Jiménez, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, 23, 189-231. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gil Vera, V. D., Puerta Lopera, I., Quintero Arango, L. F., Betancur Arias, J. D., Quintero López, C., Ruíz Santacruz, J. S. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1-18. <https://indjst.org/articles/development-of-an-emotional-salary-model-a-case-of-application>
- Glomb, T., Kammeyer-Mueller, J. D., & Rotundo, M. (2004). Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 700-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.700>
- Gómez R., C. (2011). *Medición del impacto del salario emocional. Colegio de Estudios Superiores de Administración*. CESA. <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>
- Gómez Vélez, M. A. (2013). Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Diversitas*, 10(1), 103-116. <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v10n1/v10n1a08.pdf>
- Great Place to Work. (2016). *Las mejores empresas para trabajar en Colombia: más de 500 colaboradores 2016*. <https://lists.greatplacetowork.net/es/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-colombia/2016>
- Guerra Sáenz, P. A., y Sosa Páez, M. del R. (2015). *Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo muestra: Olade y países miembros de*

- la región Latinoamérica y del Caribe* [Trabajo de Maestría, Universidad Pontificia Católica del Ecuador]. Repositorio. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9900>
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. <https://www.jstor.org/stable/2777807?seq=1>
- Hernández Arias, A. (2005). Flexibilización y organización del trabajo. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 256-276. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S131595182005000200005&script=sci_abstract
- Ibarra Cisneros, M. A., y González Torres, L. A. (2009). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*, (231), 33-52. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, (18), 103-137. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3597>
- Jaramillo Pescador, N. J., y González Suárez, J. E. (2016). *Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2183/6583142286132J37.pdf?sequence=1>
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos*. ESIC.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Seguro Social*, 50(3), 307-314. <http://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>
- Landa, J. P. (2014). *Flexibilidad interna e innovación en la empresa*. Dykinson.

- López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8(15), 25-36. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito, en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164. <http://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Locke, E., & Latham, G. P. (2008). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. [https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles %20syllabus/locke %20latham %20new %20dir %20GS %20curr %20dir %20psy %20sci %202006.pdf](https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/locke%20latham%20new%20dir%20GS%20curr%20dir%20psy%20sci%202006.pdf)
- Lucia-Casademunt, A. M., Ariza-Montes, J. A., y Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). Determinants of occupational well-being among executive women. *Revista Latinoamericana de Administración*, 26(2), 229-257. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ARLA-06-2013-0064#>
- Madero Gómez, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, (232), 109-130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39515964006>
- Magids, S., Zorfas, A., & Leemon, D. (2015). *The new science of customer emotion*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>
- Marzo Navarro, M., Pedraja Iglesias, M., y Rivera Torres, P. (2008). Habilidades y competencias demandadas por el mercado laboral. *Revista Icade*, (73), 347-363. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2566648>
- Martínez Recio, V. (2013). *Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas* [Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional de México, D.F.]. [https://www.academia.edu/34835472/INSTITUTO_POLIT %C3 %89CNICO_NACIONAL](https://www.academia.edu/34835472/INSTITUTO_POLIT%C3%89CNICO_NACIONAL)

- Mendoza Benítez, S., y Martínez De La Puente, M. (2015). *Análisis del régimen jurídico del teletrabajo en Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena]. [https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2850/MONOGRAFIA %20TESIS %20TELETRABAJO.pdf?sequence=1](https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2850/MONOGRAFIA%20TESIS%20TELETRABAJO.pdf?sequence=1)
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M. y Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*, 34(1), 2-11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002>
- Mesa, J., Echeverri, Y., y Betancur, J. (2020). Salario emocional y patrones de aprendizaje organizacional. *Revista Espacios*, 41(29), 371-385. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p27.pdf>
- Minchán Rojas, O. L. (2017). Salario emocional y retención del talento humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://es.scribd.com/document/392213433/Michan-ROL>
- Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646*, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.
- Monserrat, J. O. (2014). Estabilidad laboral y flexiseguridad. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 51-68. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849004>
- Moreno Sierra, D., y Santamaría Bejarano, S. (2013). ¿Inequidad de género? La brecha salarial en Bogotá [Tesis de Maestría, Universidad Libre]. Repositorio. <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/7585/MorenoSierraDenise2013.pdf?sequence=1>

- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación. Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 155–170. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9(17), 133-145. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791710>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146. <https://www.jstor.org/stable/20142428?seq=1>
- Olvera Coronilla, G. (2008). Las competencias más solicitadas en el mercado laboral de la bolsa universitaria de trabajo. *Xihmaj*, 3(5), 1–9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4953770>
- Osorio Marín, K., Arango Ruiz, A., y Acosta Henao, E. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 3(2), 22-35. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4484/4169>
- Ozaki, M. (2000). *Negociar la flexibilidad. Función de los interlocutores sociales y del Estado*. Organización Internacional del Trabajo – OIT.
- Pedroza Flores, R., y Villalobos Monroy, G. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de Educar*, 10(29), 273-306. <http://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf>
- Pérez García, F. (2013). *Crecimiento y competitividad. Los retos de la recuperación*. Rubes Editorial.
- Petit, H. (2019). Empresas comprometidas con el salario emocional de sus colaboradores en el sector minero de Colombia. *Consensus*, 3(1), 3-23. <http://www.pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/29/38>

- Picado Alvarado, F. (2008). Análisis de concordancia de atributos. *Tecnología en Marcha*, 21(4), 29-35. http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/viewFile/222/219
- Prieto, E., Cepeda, A., y Urribarí, M. (2012). *Gerencia humana como estrategia competitiva en empresas de consumo masivo*. Universidad Rafael Belloso Chacín. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/579/496>
- Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*, (28), 171-195. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1025/645>
- Quintero Arango, L. F., Álvarez, C. E., y Ibagón Parra, D. (2017). Factores de la violencia intrafamiliar en el género femenino: análisis comparativo aplicado en tres empresas del sector textil confección de las ciudades de Medellín, Bogotá y Manizales. *Espacios*, 38(54), 1-8. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n54/a17v38n54p01.pdf>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167
- Rábago López, E. (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. Netb!blo.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile. Santiago]. Repositorio. http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf

- Rodríguez Díaz, L. A. (2014). *El salario emocional y el clima organizacional en el jardín infantil Trinidad Galán* [Tesis de Especialización, Universidad Libre Bogotá]. Repositorio. [http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8693/EL %20SALARIO %20EMOCIONAL %20Y %20EL %20CLIMA %20ORGANIZACIONAL %20EN %20EL %20JARDIN %20INFANTIL %20TRINIDAD %20GALAN.pdf?sequence=1](http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8693/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20JARDIN%20INFANTIL%20TRINIDAD%20GALAN.pdf?sequence=1)
- Rojas Castañeda, C. A. (2016). La flexibilización laboral en Colombia. *Jurídicas CUC*, 16(1), 17-29. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/juridicascuc/article/view/1113>
- Romano Sosa, A. M. (2015). La humanización de la formación en organizaciones de prestación de servicios. Caso: La gerencia de la muerte. *Negotium*, 10(30), 6-13. <http://www.redalyc.org/pdf/782/78238677001.pdf>
- Sánchez, F. C. (2011). *Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y Bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera* [Tesis de pregrado, Universidad Abierta Interamericana]. <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111836.pdf>
- Schultz, T. (1959). Investment in man: an economist's view. *The Social Service Review*, 33, 109-117. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/640656?mobileUi=0&>
- Soler i Blanch, G. (2014). El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional de los centros universitarios [Tesis de Doctorado, Universidad Ramón Llull]. https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/348565/TESI_DOCTORAL_URL.pdf?sequence=1
- Torres Ordóñez, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, (18), 151-176. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601807>
- Trujillo García, N. (2014). *El papel de gestión humana en procesos de flexibilización numérica* [Tesis de Maestría, Universidad de Manizales].

- Torrico Tumaev, A. S. (2005). Mercado de trabajo: análisis de la influencia de la mejora en las condiciones de trabajo. *Perspectivas*, 8(1), 51-55. <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942411004.pdf>
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Valls, A. (2013). Motivación y retribución variable. Un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 17, 63-80. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Motivacion_y_retribucion_variable._Un_enfoque_desde_los_recursos_hu.pdf
- Vera Silva, R. (2005). Análisis y diseño de sistema de información para la gestión de hotelería "Domingo Savio". Plan estratégico para la implementación del sistema de gestión de huéspedes. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 4(2), 1-50. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935463005>
- Vesga Rodríguez, J. J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 171-182. <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n16/v9n16a12.pdf>
- Welch, S., & Comer, J. C. (1988). *Quantitative methods for public administration: techniques and application*. Brooks/Cole.
- Yepes Baena, N. (2019). El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional. *Science of Human Action*, 4(1), 147-163. <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/SHA/article/view/3143/2369>
- Zapata Rotundo, G. J., y Hernández, A. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68). 735-759. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29032819007>



INFORMACIÓN DE LOS AUTORES

Luis Fernando Quintero Arango

Administrador de empresas, Universidad Cooperativa de Colombia; especialista en Negocios Internacionales, Universidad Pontificia Bolivariana; magíster en Dirección de Marketing, Universidad Viña del Mar; Ph.D. en Proyectos, Universidad Internacional Iberoamericana, Campeche, México. Docente de la Universidad Católica Luis Amigó, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Pertenece al grupo de investigación GORAS, línea de investigación “Capacidades de innovación y gestión del conocimiento”.

Correo electrónico: luis.quinterora@amigo.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6268-065X>

Juan Diego Betancur Arias

Psicólogo, Universidad de San Buenaventura; Ph.D. en Psicología con Orientación en Neurociencia Cognitiva Aplicada, Universidad Maimónides, Buenos Aires, Argentina. Docente de la Universidad Católica Luis Amigó, Facultad de Psicología y Ciencias Sociales. Pertenece al grupo de investigación Neurociencias Básicas y Aplicadas, línea de investigación “Neurociencias aplicadas a las organizaciones”.

Correo electrónico: juan.betancurri@amigo.edu.co

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3340-8670>

Las organizaciones del siglo XXI, no solo deben pensar en generar utilidades y posicionar sus productos o servicios en el mercado, también deben considerar aspectos propios de la gestión del talento humano. Este libro invita a pensar en el constructo de salario emocional como una propuesta vigente, de manera que, detalla factores para el diseño de políticas en esta área, para las empresas que tengan como propósito buscar un equilibrio entre lo laboral y lo personal.

Los factores determinantes para el diseño de políticas de salario emocional, que se tratan en la publicación, son: estratégico, humano, motivacional y de creación de valor, asimismo, se vinculan ítems propios que tienen relación directa con cada uno de los cuatro factores mencionados.

En síntesis, este libro resalta la importancia de considerar a los colaboradores como actores fundamentales en las empresas, de manera que se logre el trabajo con gusto, placer y felicidad.