



**ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**  
*Avanzamos... ¡Es nuestro objetivo!*



Pamplona, 02 de Diciembre del 2020

Señores

COMITÉ DE TRABAJO DE GRADO

Programa de Psicología

Facultad de Salud

Universidad de Pamplona

Asunto: Aval proyecto final Tesis de Grado

Cordial saludo, muy respetuosamente me permito solicitar y dar conocimiento como directora de tesis el aval para la terminación del proyecto titulado “salario emocional en el desempeño laboral” el cual desarrollan las psicólogas en formación Cristina Margarita Quevedo Muñoz y Yenni Lizbeth Orduz Flórez. Lo anterior para dar finalización al proceso de trabajo de grado.

Agradecimientos de antemano.

*Karen G. Burgos Gauta.*

Karen Cecilia Burgos Gauta

Psicóloga Especialista en Salud Ocupacional y Riesgos Laborales



*“Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz”*

Universidad de Pamplona  
Pamplona - Norte de Santander - Colombia  
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750

Universidad de Pamplona

Facultad de Salud

Programa de Psicología



SALARIO EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Presentado por

Cristina Margarita Quevedo Muñoz 1002474042

Yenni Lizbeth Orduz Flórez 1094281552

Pamplona, Colombia

2020-II

Universidad de Pamplona

Facultad de Salud

Programa de Psicología



SALARIO EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Presentado por

Cristina Margarita Quevedo Muñoz 1002474042

Yenni Lizbeth Orduz Flórez 1094281552

Directora

Ps. Esp Karen Cecilia Burgos Gauta

Pamplona, Colombia

2020-II

## **Agradecimientos y dedicatoria**

Primeramente, queremos dar gracias a Dios, por su bondad y bendecirnos con la sabiduría necesaria y las personas indispensable para la consecución de nuestras metas, así mismo a nuestra Universidad de Pamplona, por ser el epicentro de los diferentes aprendizajes y experiencias que nos ayudaron a crecer profesional y personalmente.

De manera muy especial queremos agradecer a nuestros padres, quienes son el pilar fundamental de nuestras vidas, gracias por su amor, apoyo y comprensión, por ser los primeros en creer en nuestras capacidades y a pesar de las adversidades ser nuestro apoyo incondicional, así mismo a los compañeros que se trasformaron en hermanos en el curso del proceso formativo, gracias por escucharnos, guiarnos y demostrarnos el valor de la amistad estando siempre ahí cada vez que los necesitamos. Con mucho amor damos gracias a los compañeros de nuestras vidas que sin duda aportaron a la obtención de esta importante meta.

Agradecemos a cada uno de los docentes que realizaron el arduo trabajo de transmitir sus diversos conocimientos y guiarnos e instruirnos desde la excelencia y la mejor disposición. De manera muy especial estamos agradecidas con nuestra docente asesora Karen Cecilia Burgos Gauta por el compromiso, dedicación y esfuerzo en el desarrollo de nuestro proyecto, por siempre tener una sabia recomendación e instruirnos desde el respeto y la mejor actitud.

A todos, muchas gracias.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	7
Problema de Investigación.....	8
Formulación del Problema.....	8
Planteamiento del Problema .....	8
Descripción del Problema.....	9
Justificación.....	11
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos .....	14
Estado del Arte .....	15
Investigaciones Internacionales .....	15
Investigaciones a Nivel Nacional .....	24
Investigaciones a Nivel Regional .....	39
Marco Teórico .....	45
Capítulo I. Desempeño Laboral.....	45
Elementos del Desempeño Laboral .....	46
Componentes del Desempeño.....	47
Características para evaluar el desempeño .....	48
Evaluación del desempeño laboral .....	51
Procedimiento para evaluar el desempeño.....	52

Beneficios de evaluar el desempeño .....	53
Desempeño laboral y Talento Humano .....	54
Desempeño laboral y psicología .....	55
Capítulo II. Salario Emocional .....	56
Definición de salario emocional .....	56
Factores del salario emocional.....	58
Tipos de salario emocional .....	60
Teletrabajo.....	60
Beneficios sociales .....	61
Flexibilidad horaria .....	61
Días libres.....	61
Plan de carrera.....	62
Voluntariado.....	62
Guardería.....	62
Espacios de trabajo agradables y adecuados .....	63
Actividades de recreación .....	63
Independencia y autonomía.....	64
Oportunidades de crecimiento.....	64
Team Building.....	64
Características del salario emocional.....	65
Beneficios de la implantación del salario emocional.....	66
Implementación del salario emocional .....	68

Salario emocional en Colombia .....	69
Salario emocional y desempeño laboral .....	71
Capítulo III. Psicología Organizacional .....	73
Perspectiva Histórica de Psicología Organizacional.....	73
Psicología organizacional en Colombia.....	75
Definición de psicología organizacional.....	76
Importancia de la psicología organizacional .....	78
Importancia de la psicología organizacional en las empresas .....	79
Salario emocional y psicología organizacional .....	79
Rol del psicólogo organizacional.....	81
Enfoques aplicados en psicología organizacional .....	82
Enfoque sistémico .....	82
Enfoque cognitivo .....	82
Marco legal.....	83
Metodología.....	86
Enfoque de investigación.....	86
Diseño de Investigación.....	87
Revisión documental.....	87
Análisis de contenido.....	88
Tipo de investigación.....	89
Muestra .....	89
Definición de categorías .....	90

Desempeño laboral .....	90
Satisfacción laboral .....	90
Productividad .....	90
Salario emocional .....	90
Clima organizacional.....	91
Motivación .....	91
Bienestar psicológico .....	91
Cultura organizacional .....	91
Procedimiento .....	92
Fase I. propuesta de investigación.....	92
Fase II. Elaboración de anteproyecto .....	92
Fase III. Fase analítica e interpretativa.....	92
Fase IV. Resultados del análisis y el establecimiento de conclusiones .....	93
Limitaciones.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Análisis y Discusión .....	146
Conclusiones.....	162
Recomendaciones .....	166
Referencias bibliográficas- .....	168
Apéndices .....	185

## Resumen

El presente proyecto de investigación fue creado en función de las temáticas salario emocional y desempeño laboral, proponiendo como objetivo principal analizar como interviene el salario emocional en el desempeño laboral, lo anterior se obtendrá mediante el ejercicio investigativo guiado por los parámetros del enfoque cualitativo, mediante una revisión de tipo documental, donde se emplea una muestra representativa conformada por 30 investigaciones relacionadas con los términos “Desempeño Laboral” “Satisfacción y Productividad” “Salario Emocional” “Clima y Cultura Organizacional” “Motivación” y “Bienestar psicológico” seleccionadas en los contextos internacional, nacional y regional, dichas investigaciones fueron selectas bajo criterios guiados por parámetros como: fecha de realización no inferior al año 2015, analizadas de forma rigurosa a partir de una técnica de cohorte cualitativo determinado por un análisis de contenido de tipo etnográfico en donde se asume una postura crítica que constituirá una alternativa para posteriores investigaciones, cabe mencionar que el proceso se vincula a la fase de recopilación teórica implícita en el apartado de marco teórico dividido en tres capítulos organizados de la siguiente forma: el capítulo uno se centra en la temática de forma general abordando las definiciones y variables relacionadas al desempeño laboral, por otra parte el segundo capítulo se centra en la temática de forma específica describiendo las principales características, autores y variables que hacen parte del salario emocional, el tercer capítulo se centra en el área de la psicología organizacional y como último apartado se encuentra un marco legal que se tuvo en cuenta en la presente investigación.

**Palabras clave:** Desempeño, satisfacción, laboral, salario emocional, motivación, bienestar, cultura organizacional.

## **Abstract**

This research project was created based on the themes of emotional salary and job performance, proposing as the main objective to analyze how emotional salary intervenes in job performance, the above will be obtained through the investigative exercise guided by the parameters of the qualitative approach, through a documentary-type review, where a representative sample made up of 30 researches related to the terms "Labor Performance" "Satisfaction and Productivity" "Emotional Salary" "Climate and Organizational Culture" "Motivation" and "Psychological Well-being" selected in the In international, national and regional contexts, these investigations were selected under criteria guided by parameters such as: date of completion not less than the year 2015, rigorously analyzed from a qualitative cohort technique determined by an exploratory content analysis where a critical stance is assumed ca that will constitute an alternative for further research, it is worth mentioning that the process is linked to the implicit theoretical compilation phase in the theoretical framework section divided into three chapters organized as follows: chapter one focuses on the subject in a general way addressing the definitions and variables related to job performance, on the other hand the second chapter focuses on the subject specifically describing the main characteristics, authors and variables that are part of the emotional salary, the third chapter focuses on the area of psychology organizational and as the last section there is a legal framework that was taken into account in this research.

**Keywords:** Performance, satisfaction, work, emotional salary, motivation, well-being, organizational culture.

## **Introducción**

El presente proyecto de investigación tiene por objeto analizar el salario emocional en el desempeño laboral, mediante una revisión documental, que permita el planteamiento de estrategias para el éxito y bienestar en las organizaciones, estudio realizado a través de un enfoque cualitativo, por medio de una revisión documental de tipo etnográfico, analizando así treinta (30) investigaciones de diferentes bases de datos a nivel internacional, nacional y regional. Así mismo, se aborda este estudio direccionado desde el área de la psicología organizacional definida como “esta rama de la psicología se concreta a estudiar el comportamiento humano en el ámbito laboral, encargándose de velar por los intereses tanto de los colaboradores como de las instituciones u organizaciones” (UtelBlog, 2017, p.1)

El presente proyecto es de vital importancia y se encuentra vinculando estrechamente a la psicología específicamente a su campo de acción organizacional, dado que se trabajará indirectamente con las organizaciones y su recurso humano, Bajo la premisa de que, al emplear las políticas de salario emocional de forma óptima, además de lograr que los colaboradores se sientan satisfechos al momento de realizar sus actividades laborales, la organización reciba beneficios que se verán reflejados en el aumento de la productividad. Debido a ello, se evidencia que la temática merece ser investigada, ya que uno de los principales compromisos inherentes a los profesionales en psicología desde cualquier campo de acción, es velar por el bienestar psicológico de la población, así, por ejemplo, desde una perspectiva organizacional para un colaborador es necesario que su ambiente laboral sea satisfactorio, lo cual beneficia a las organizaciones ya que repercute en el aumento de la producción y la disminución de la rotación externa. Sin dejar de lado el impacto teórico e investigativo que se pretende brindar por medio de la realización del presente proyecto, el cual será de gran provecho y sienta las bases para investigaciones afines.

## **Problema de Investigación**

### **Formulación del Problema**

¿Cómo interviene el salario emocional en el desempeño laboral por medio del análisis de una revisión de tipo documental?

### **Planteamiento del Problema**

Las empresas actualmente hacen énfasis en tener un buen desempeño en sus colaboradores, con el fin de que se evidencie un aumento en la productividad, es por esto que ese desempeño se caracteriza según Chiavenato, por la eficacia del personal que trabaja para las organizaciones, dicha eficacia es necesaria para que se logren ver frutos en la organización, sin dejar de lado que el individuo se sienta satisfecho con su labor, por tanto el desempeño laboral de las personas dependerá de su comportamiento en el trabajo y también de los resultados que se obtengan. (Bermúdez, 2015).

Ahora bien, para que los colaboradores de determinada empresa ejerzan su labor, la principal recompensa que obtienen es su salario, sin embargo, el dinero puede cubrir solo necesidades de orden inferior, aunque es un buen motivador, debido a las características de la naturaleza humana existen otras alternativas retributivas que influyen en la motivación de los colaboradores y no aluden a factores de tipo monetario, lo que traduce a un concepto o política de gestión de talento humano que se interesa en el bienestar de los colaboradores conocida como salario emocional, esta herramienta es utilizada de forma estratégica por las intuiciones que adoptan una perspectiva que cada vez goza de mayor acogida, la cual asocia el éxito organizacional con la retención y gestión del recurso humano, preservando y promoviendo en los colaboradores actitudes guiadas hacia los procesos de mejora continua, debido a que el empleado se siente parte de una empresa que lo valora y brinda protección desde los aspectos personales sociales y laborales. (Poveda, Suraty y Mackay, 2017)

Esto queda corroborado por Terán, (2017), quien manifiesta que en la actualidad el factor monetario aunque sigue siendo un componente determinante en la permanencia del recurso humano, debido a la importancia adquirida por las variables que se relacionan con el bienestar de los colaboradores dentro de las organizaciones y la correlación percibida con el desarrollo y éxito empresarial, las instituciones instauran políticas de gestión humana direccionadas a la retención del recurso humano eficiente, en tal sentido las entidades deben competir por brindar estrategias retributivas no económicas que las posicionen como entidades en las que se desee hacer parte y permanecer demostrando lealtad a la misma.

Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno. Terán, (2017). Las consideraciones expuestas ayudarían a inferir que el talento humano debería ser lo importante para una organización, desafortunadamente en algunas empresas, la productividad es lo primordial, si bien existen varias formas de alentar a un colaborador a que realice satisfactoriamente su trabajo, una de ellas podría ser la implementación de un salario emocional, es por ello que el presente proyecto originado a partir de la necesidad evidenciada por las investigadoras en el curso de la formación académica, específicamente en el área de la psicología a la que alude la investigación, ya que fue en dicho periodo donde surgió génesis del interés por identificar como puede influir un medio de retribución no económico en el desempeño laboral.

### **Descripción del Problema**

En la actualidad las organizaciones están inmersas en un proceso evolutivo que va más allá de la industrialización y la innovación creciente de las nuevas tecnologías, que si bien han representado un avance significativo en términos de productividad y optimización de recursos. No son el único referente progresivo de cambio y evolución en las últimas décadas, ya que a raíz de la evidencia empírica que sustenta que el bienestar del recurso humano es un factor decisivo en términos de productividad, con base en tal premisa las organizaciones han transformado sus estructuras organizacionales rígidas y mecanicistas

que veían a los colaboradores como elementos, y han adoptado una posición de interés por los factores y variables que los afectan.

Si bien, un buen proceso de reclutamiento y selección puede garantizar la elección del personal idóneo para desempeñar un determinado cargo, no es posible garantizar que el desempeño de dicho colaborador seguirá siendo el mismo con el paso del tiempo, ya que existen factores que pueden influir de manera positiva o negativa en él. Dicho interés en el recurso humano sentó las bases para el surgimiento de un nuevo modelo de retribución para los colaboradores llamado salario emocional. El cual es una forma de retribución no económica que tiene como objetivo satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales. (Poveda, Suraty, Mackay, 2017)

El salario emocional es un modelo de compensación que ha tomado fuerza y utilidad en la industria empresarial actual, convirtiéndose en uno de sus principales beneficios que se relaciona directamente con el mejoramiento del desempeño laboral. Uno de los objetivos empresariales perseguidos. Para autores como Chiavenato (2017, citado en Vásquez, Tello, Huamán & Ríos 2020) el rendimiento y el desempeño de los colaboradores de una empresa guardan relación directa con la motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento por el trabajo hecho que permita aportar hacia la consecución de las metas empresariales aspecto de vital importancia a la hora de hablar sobre productividad dentro de las organizaciones junto con la satisfacción laboral. La investigación presente busca describir la influencia del salario emocional en el desempeño laboral, mediante una revisión documental, que permita el planteamiento de estrategias para el éxito y bienestar en las organizaciones, dicho objetivo se pretende alcanzar a través del ejercicio investigativo, adoptado para ello un enfoque cualitativo que permita una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio.

## Justificación

Al realizar un recorrido histórico por los distintos modelos o teorías que han sustentado a través del tiempo la manera en que las organizaciones han llevado a cabo la administración de los recursos, los parámetros de las políticas, las bases de la cultura, valores y todos aquellos aspectos inherentes a la organización que se han visto inmersos en un proceso evolutivo que avanza o debe adaptarse a las demandas de una sociedad que evoluciona y despliega en los elementos que la conforman un sin número de nuevas necesidades a las que deben acoplarse las organización para poder ser una parte activa y eficiente de ella. Por tal motivo es evidente que la industria ha tenido cambios drásticos y significativos a lo largo del tiempo.

Uno de los aspectos que ha marcado un cambio trascendental tomando un giro considerable en la manera en que las organizaciones operan es el recurso humano, aspecto que había sido irrelevante en temas de productividad y a la postre ha tomado auge ya que las organizaciones modernas se han visto obligadas a ser reestructuraciones en su visión, misión, estrategias y procesos orientados a mejorar la competitividad. Una estrategia por la que empresas optan gracias a que existe evidencia empírica que ratifica su importancia es la gestión del recurso humano. A través de esta perspectiva se han conceptualizado temáticas fundamentales como la satisfacción laboral y el salario emocional. (Castillo, Pardo, Pérez, Ortiz, 2017).

La adecuada gestión y aplicación de un modelo de gestión humana en las organizaciones se evidencia en el hecho de que el lugar de trabajo deje de ser un espacio donde únicamente se gana dinero, donde el sueldo pase a ser una parte de un conglomerado de cosas. Asimismo, el Salario Emocional se convierte en una herramienta de competencia, pues el talento humano nunca será igual de una a otra empresa, sin embargo, la gestión del salario emocional conlleva a la fidelización de los colaboradores que se verá reflejada en el compromiso y voluntad de cada individuo de querer aportar sus conocimientos y habilidades de la mejor forma. Sin dejar de lado los diversos beneficios que trae consigo

para los colaboradores ya que en el presente modelo ambas partes se ven beneficiadas. (Castillo, Pardo, Pérez, Ortiz, 2017).

El cambio a la humanización en el mundo laboral es un proceso que se ha dado de forma global, y las industrias colombianas no han ignorado el llamado a la evolución en términos de capital humano. En el contexto nacional, las alternativas retributivas de salario emocional han sido empleadas como mecanismos relacionados a la aumento de la productividad por parte de la industrial empresarial, así lo corrobora un estudio realizado por el Grupo Consultora Internacional, en el año 2013, relacionado a componentes afines al bienestar de los colaboradores producto de la gestión humana de las instituciones a las cuales pertenecían, para ello se tomaron 139 empresas colombianas con diferentes características empresariales, en las que se pudo evidenciar el interés en adecuar políticas relacionadas a la gestión del talento humano interesadas en el bienestar de los colaboradores. . Suarez, (2016).

Lo expuesto con anterioridad se ratifica con una incidencia del 84.20% de organizaciones que han implementado estrategias retributivas intangibles que complementan el componente económico. Con respecto al resultado del estudio, fueron expuestas conclusiones significativas a la pregunta problema del presente proyecto de investigación. Que se relacionan a la mejora, desarrollo y crecimiento empresarial de las organizaciones que adoptan estas políticas, que ayudan a posicionar en el mercado laboral y representa veneficios asociados que aportan un rol protagónico a la actuación de los colaboradores en términos de eficiencia y efectividad sin obviar el componente implícito en la preocupación e interés en el bienestar y calidad de vida del individuo. Suarez, (2016).

A pesar del impacto positivo que trae consigo el componente del bienestar psicosocial que está implícito en la implementación del salario emocional, la satisfacción laboral y la relación paralela que establece con la productividad y el rendimiento laboral. Son temáticas poco abordadas en temas de investigación. En este punto nace la importancia e interés de realizar el presente proyecto investigativo, dado que trae consigo diversos beneficios a nivel académico en el campo especializado de la psicología organizacional, ya que pretende

esclarecer la relación de los factores motivacionales e interpersonales que se encuentran implícitos en el modelo e implementación del salario emocional y la relación que posiblemente se establece con el rendimiento y productividad empresarial.

Por otra parte, a nivel social, además de dar apertura para que se continúe el ejercicio investigativo sobre el salario emocional y el rendimiento laboral, Proveyendo para ello un espacio para la profundización de investigaciones afines, a través de la difusión y fácil accesibilidad a los resultados. También se pretende que dicha sociedad reciba un beneficio asociado al bienestar psicosocial dentro de las organizaciones, en miras de que no solo la población participante de la investigación sino también las organizaciones en general tengan acceso y se beneficien del producto obtenido. Por consiguiente, se destaca el impacto que trae consigo la realización del proyecto para las psicólogas en formación, el cual además de constituir uno de los requisitos para optar al título de profesional en psicología, promoverá espacios de adquisición de conocimientos y destrezas que serán decisivos para la preparación para el futuro laboral y personal. Además de los beneficios anteriormente mencionados se destaca el valor metodológico que se enmarca en la contribución a las bases teóricas existentes sobre la temática a nivel regional en cual el fenómeno ha sido poco abordado.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el salario emocional en el desempeño laboral, mediante una revisión documental, que permita el diseño de estrategias psicoeducativas para el éxito y bienestar en las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

Describir los tipos de salario emocional que han demostrado eficacia en la gestión del talento humano.

Determinar el desempeño de los colaboradores que inciden en el éxito y bienestar de las organizaciones.

Identificar los aspectos que intervienen del salario emocional en el desempeño laboral de las organizaciones

Diseñar acciones psicoeducativas por medio de una cartilla didáctica como medio de guía para la implementación de salario emocional.

## **Estado del Arte**

En el presente apartado se encuentran expuestas de manera resumida las investigaciones adoptadas como antecedentes relevantes para el actual proyecto de investigación mediante el proceso de revisión dividido en tres categorías: internacional, nacional y regional.

### **Investigaciones Internacionales**

Según el tipo de metodología implementada en este proyecto de investigación de revisión documental se encontraron 13 investigaciones internacionales efectuadas en países como: Indonesia, Estados Unidos, Brasil, Perú, México, España y Guatemala que aportan al estado del arte una visión amplia del fenómeno objeto de estudio en el contexto internacional.

La investigación realizada por Agus, Innocentius, Masduki, Laksmi y Choi, llevaba por nombre “The impacts of leadership and culture on job performance in the Service Company and innovative work behavior as mediating effects” dicha investigación se realizó en la Universidad Perita Halapan en el año 2020, en Lippo Village, Tangerang, Indonesia. Los investigadores plantearon objetivo dirigido a conocer si existía algún efecto en la implementación del liderazgo transformacional y un adecuado clima empresarial en el desempeño laboral.

Para poder llevar a cabo dicho objetivo, se implementó una metodología con enfoque correlacional, tomando como población a empleados de servicio de una empresa de Indonesia, con tipo de muestreo aleatorio simple aplicado de manera virtual. Se implementó un cuestionario de escala tipo Likert, adaptando técnicas de recogidas de datos que evaluaran las categorías plasmadas en el estudio investigativo. Las conclusiones obtenidas de acuerdo a los resultados plasmados en los cuestionarios determinan que efectivamente tanto el liderazgo transformacional como un adecuado clima organizacional ayudan a que se presente un mejor o adecuado rendimiento laboral. La mencionada investigación propone que en las organizaciones se emplee el interés por trabajar con base en la

creatividad e innovación para lograr que se presente una cultura corporativa con aprendizaje corporativo, que sirva como ente mediador para que se obtenga un efecto positivo entre colaboradores-empresa y de tal manera el desempeño sea el mejor. La anterior definición al igual que los aportes del proyecto investigativo son de gran utilidad en cuanto a base teórica y las disposiciones que presenta simultáneamente a la variable desempeño laboral propuesta en la presente investigación

Otra investigación es la realizada por Leslie, Todd Arnedt, Mark, Gregory, Thomas y Christopher en el año 2016 titulada “Sleep Disorders and Work Performance: 2008 National Sleep Foundation United States Sleep Survey”. Estudio investigativo llevado a cabo en la Universidad Estatal de Washington, Estados Unidos. En dicha investigación se planteó como objetivo caracterizar las relaciones recíprocas entre el sueño y el trabajo, específicamente como se vería afectado el desempeño laboral de colaboradores que padecen trastornos del sueño y como el trabajo puede afectar el sueño como por ejemplo presentar insomnio, en personas que no presentan aun algún tipo de trastorno.

El procedimiento se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta telefónica llamada Sleep in América 2008, esta encuesta estaba diseñada para evaluar el trabajo y el sueño, los números telefónicos se obtuvieron por una muestra aleatoria comprada. La tasa de respuesta es equivalente a un 17%, se obtuvo este dato al finalizar la aplicación de la encuesta a 1000 residentes, algunos encuestados no respondían a los datos solicitados y otros no cumplían con los requisitos necesarios como tener 18 años o más y tener un horario laboral de 30 horas semanales. Los resultados arrojados por la encuesta afirman que los trabajadores estadounidenses empleados tienen dificultades con el sueño, ya sea porque no tienen el tiempo suficiente para poder descansar o porque cuando duermen la calidad del sueño es mala, lo que acarrea que el funcionamiento en el lugar laboral no sea acorde a tal punto de quedarse dormido en el puesto de trabajo, conllevando que el desempeño laboral de estos colaboradores no sea fructífero.

Dichos resultados permiten que se dé un mejor estudio, análisis y foco de atención al bienestar de los colaboradores, pues muchas veces se observa el desempeño de los

trabajadores, pero no se evalúan a fondo las problemáticas que pueden estar repercutiendo en el bajo rendimiento, es por esto, que se debe tener en cuenta el análisis realizado por este grupo de investigadores y que sus aportes brinden información a el presente proyecto investigativo.

En la misma línea de ideas Thompson Reis, Daniela Campagnolli, Thiengue da Silva y Graziela Graziano, (2018) en la investigación titulada “Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents” realizada en la universidad adventista de Sao Paulo, Brasil, plantearon como objetivo general analizar de qué manera el salario emocional puede influir en los contribuyentes de diferentes organizaciones para permanecer en la organización en la que actúan. La metodología implementada por dicha investigación es un estudio de carácter exploratorio, empleando como medio para llevar a cabo el análisis requerido dos métodos uno haciendo referencia a la investigación bibliográfica y otro a la investigación de campo, teniendo en cuenta este último, se optó por una población de profesionales insertados en el mercado laboral de varias empresas de Sao Paulo y la muestra un total de 147 colaboradores de las generaciones X Y Z pertenecientes a dichas organizaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos se da el planteamiento de que para muchos empleados el sentir un grado alto de satisfacción laboral les motiva para seguir laborando en determinada organización, reafirmando la idea de que el sentirse importante o contribuyente en varios sentidos en la empresa ayuda al mantenimiento dentro de ella, es por esto, que más del 90% de los encuestados mencionan que prefieren obtener un buen salario emocional, por encima del monetario. La investigación citada aporta importantes resultados en cuanto a la variable salario emocional, al igual que abordaje sobre una problemática que puede presentarse en las organizaciones como lo es la rotación de personal, por esto, se resalta su importancia para el presente proyecto investigativo en cuanto a la relevancia de su estudio a nivel de bienestar organizacional y personal desde la psicología.

Seguidamente se encuentra la investigación titulada “el salario emocional y su relación con los niveles de efectividad” se desarrolló en la Universidad Cesar Vallejo campus Piura

en Perú para el año 2020, a cargo de Nélide Rodríguez. Esta investigadora se planteó determinar la relación del salario emocional y los niveles de efectividad en una municipalidad distrital de la ciudad de Piura, llamada Veintiséis de Octubre. Esta investigación estaba direccionada a buscar estrategias que conlleven al logro de objetivos para obtener un adecuado bienestar laboral, al igual que proponer estrategias a través de la herramienta del salario emocional, partiendo de la premisa de que un colaborador motivado y satisfecho en su trabajo va a generar una alta productividad.

La metodología implementada fue un enfoque cualitativo con dos variables de investigación el salario emocional y la efectividad, la población solicitada fueron 235 colaboradores de la municipalidad antes mencionada, de otra parte, la muestra objeto de estudio equivale a 107 personas, implementando técnicas de recolección de información como encuestas y entrevistas. Al obtener los resultados de la encuesta se determinó que la correlación entre las variables estudio es indicadora pero relativamente baja, aunque se señala que el salario si influye significativamente en la efectividad no es lo suficiente como para corroborar la hipótesis planteada, esto debido a que los pocos incentivos no monetarios que reciben en esta población no les permiten trabajar satisfactoriamente y por tanto no se conoce del uso de salario.

Lo anteriormente suscitado deduce la importancia de brindar un adecuado y positivo salario emocional a fin de beneficiar tanto a personal como a la organización, tema de gran interés para la presente investigación, al igual que las variables de estudio son de gran similitud, por tanto, la base teórica y resultados de esta son relevantes y tenidos en cuenta. Dentro de las disposiciones planteadas para un adecuado salario emocional están los motivadores intrínsecos, condiciones ambientales, compañerismo y conciliación entre trabajo-familia.

Por otro lado, está la investigación realizada por Ana Karen Espinoza y Juan Alfonso Toscano se titula “Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral.” Se realizó en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez de México en el presente año (2020). El objetivo planteado es presentar los resultados de la revisión

literaria a nivel internacional sobre los beneficios de la implementación de un salario emocional en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores. Los investigadores de este estudio optaron por realizar una metodología enfocada en la revisión literaria, donde se encontraron varios puntos de vista respecto al salario emocional y sus categorías como satisfacción y flexibilidad laboral, para esto, se consultaron varias bases de datos que obtuvieran información relevante en artículos investigativos relacionados con las variables de interés. Como conclusión se ostenta que la demanda laboral presente es bastante amplia, por tanto, se presenta en algunas organizaciones que el sueldo sea bajo o que las posibilidades de aumento sean pocas, es por esto, que la satisfacción en el trabajo es muy baja.

Por su parte, la situación actual por la pandemia de covid 19 ha reflejado que se presentan despidos masivos, bajas temporales y reducción de personal entre otras, es por ello, que dicho artículo resalta la importancia de la implementación de un salario emocional, esta debe ser una prioridad para las organizaciones y para los colaboradores pues aquellos que quieran acceder a un empleo deben evaluar no solo el pago monetario sino también el nivel de salario emocional que posea la empresa, esto acarrearía un beneficio recíproco de organización-colaborador. Sin embargo, el querer y poder implementar un tipo de salario son dos proposiciones separadas puesto que en algunas ocasiones se desea implementar, pero los factores financieros lo impiden. Como se puede denotar, el salario emocional es un factor con gran relevancia a tener en cuenta en cuanto a estudio y aplicación, la mencionada investigación aporta la suficiente base teórica para desarrollar nuevas postulaciones en el presente trabajo investigativo.

De igual manera el autor Paul Ricardo Barrón, realizó la investigación titulada “el salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de pisco – Ica” en el transcurso del presente año, esto con el fin de obtener el grado de maestro en administración, la investigación se realizó en la universidad Francisco Villareal de la ciudad de Lima, Perú. El objetivo planteado estaba encaminado a determinar los componentes del salario emocional que puedan influir en la retención de personal de las organizaciones con las características presentadas anteriormente.

Se utilizó un tipo de estudio descriptivo-correlacional con enfoque cualitativo, tomando como población a cuatro empresas vitivinícolas de la provincia de Pisco en el departamento Ica, con una muestra total de 339 colaboradores de dichas empresas, para la recolección de información se implementó una encuesta tipo Likert con 30 ítems para cada variable lo que significaría un total de 60 preguntas. Como consecuencia, se obtuvo una correlación bastante notoria entre las variables estudio las cuales eran salario emocional y retención de personal, pudiendo asegurar que si las organizaciones emplean un tipo de salario emocional la rotación de personal va a ser mínima, conllevando así, que las empresas no realicen esfuerzos en contratación de nuevo personal y de mismo modo las capacitaciones puedan ser empleadas a trabajadores especializados, asimismo, se mantenga o mejore la productividad. Nuevamente la retención de personal es un tema puesto sobre la mesa, lo cual señala la importancia de tenerlo en cuenta en trabajos investigativos y aunque el presente no trata la variable como tal si hace mención al salario emocional, lo cual de acuerdo a los resultados antes suscitados repercute positivamente en la otra.

Del mismo modo, Elvia Gonzales Villegas, (2020), desarrollo una investigación para obtener el grado de maestra en administración de negocios, en la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo, Perú, a este proyecto investigativo lo titulo “Salario emocional y retención de talento humano en la empresa COAG S.A.C – Proyecto Oyon - Lima, 2019” donde buscaba determinar, describir y explicar en qué manera se podría relacionar el salario emocional y la retención del talento humano de la mencionada organización. Para llevar a cabo dichos objetivos planteados se empleó una metodología mixta con inferencia cuantitativa, elaborando dos instrumentos de recolección de información, un cuestionario tipo Likert con 19 ítems destinado a los colaboradores y una entrevista con 8 preguntas abiertas dirigida a un directivo de la empresa, la población estándar eran 30 colaboradores y la muestra un total de 29.

El procesamiento de datos llevado a cabo por medio del SPSS 25.0, arrojaron resultados positivos y esperados, concluyendo que el salario emocional si influye o guarda relación significativa con la retención del talento humano, sin embargo, muchos empleados no

conocen que conlleva la implementación de este tipo de salario, dejando como recomendación que la oficina de talento humano capacite a los colaboradores sobre las estrategias y beneficios del salario emocional.

Asimismo, “la satisfacción laboral en relación con el salario emocional” es el título de la investigación efectuada por Samuel García en el año 2017, realizada en el departamento de Psicología Social y Organizacional de la Universidad de la Laguna en España. Planteando como objetivo el investigar y analizar la relación entre las variables de estudio satisfacción laboral y salario emocional, para poder comprobar si a cuanto mayor es la variable del salario emocional, posee un equivalente con la variable de satisfacción laboral o, por el contrario, si las empresas que remuneran en menor medida con salario emocional logran tener trabajadores menos satisfechos laboralmente.

La metodología implementada corresponde al enfoque cuantitativo, empleando dos cuestionarios para la recolección de información, uno enfocado a evaluar la satisfacción con 23 ítems recabando indagación de cinco dimensiones como fueron: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación y el segundo presenta 15 ítems encaminado a evaluar el salario emocional y se encuentra dividido en cuatro factores: las ayudas personales y la conciliación de la vida familiar/profesional, la mejoría de las condiciones laborales, la mejora del clima laboral y por último programas de mejoría del capital humano. Los resultados fueron positivos, pues la hipótesis y objetivos planteados denotaron que a cuanto mayor salario emocional mayor es la satisfacción laboral por parte de los trabajadores. La recomendación brindada y tenida en cuenta en la presente investigación es el seguimiento de buenas retribuciones laborales a modo de brindar un adecuado bienestar en colaboradores y una productividad positiva de la organización.

Además, Rivera José y Cota Jesús llevaron a cabo una investigación titulada “La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados” esto en el Instituto Tecnológico de Sonora, de Ciudad Obregón, Sonora, México. Buscando comprobar si el brindar capacitaciones a colaboradores influye de alguna manera positiva y

de este modo se aumente o mejore el desempeño laboral dentro de la organización. El método empleado es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo. Se utilizó un cuestionario para detectar las necesidades de capacitación con 10 preguntas elaboradas para medir las debilidades y mejoras en la organización, dicho cuestionario se empleó a una población constituida por 40 empleados de tiendas pertenecientes a la empresa Weihsman Consultores.

Con los resultados obtenidos se concluye y recomienda que, en estos tiempos modernos, se debe emplear un servicio de calidad, optando por la importancia de que el personal se encuentre alineado a la misión, visión, valores de la empresa, esto es de gran importancia, el poder atender con calidad a sus clientes, mejorar la productividad y por ende la rentabilidad. El desarrollar la capacitación implica planearla estratégicamente pues los objetivos y pericias en que se base, deberán ser parte de los mismos objetivos y planes de la organización. La investigación menciona una de las variables señaladas en el presente investigativo y la cual es de gran relevancia, adicionalmente la capacitación es un factor clave a tener en cuenta dentro de la implementación de salario emocional esto teniendo presente lo hecho mención en cuanto a sus beneficios.

El presente proyecto investigativo lleva por nombre “La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización” realizada por Emanuel Bohórquez, Maritza Pérez, William Caiche y Arturo Benavides Rodríguez en el año 2020 en la Universidad Península de Santa Helena, Libertad, Ecuador. Su objetivo principal estaba encaminado a analizar la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del GAD Municipal del cantón Salinas.

Para llevar a cabo dicho estudio, se utilizó un enfoque cualitativo y cuantitativo con un alcance de investigación exploratoria y descriptiva, apoyándose en un método de investigación bibliográfica/documental relacionadas a la motivación y desempeño laboral, y una investigación de campo que recopila información de las autoridades, jefes departamentales, personal administrativo y trabajadores del GAD Municipal del cantón Salinas, aplicándose herramientas de recopilación de información. Dentro de los resultados

se obtuvo que se presenta cierto grado de motivación para realizar las labores y mejorar el rendimiento de la población ya mencionada, de igual forma se observó que el autoconocimiento con base a sus competencias y capacidades es elevado lo que les hace tener mayor motivación y que se sienten con poder para guiar a otras personas.

Dicho estudio es de relevancia para el presente proyecto investigativo ya que trata como tal una de las variables la cual es desempeño laboral adicional, menciona la relación significativa que posee la motivación para el rendimiento lo cual es igualmente importante ya que la motivación es un factor clave del salario emocional y está a su vez en la segunda variable descrita en la presente investigación, por lo tanto, los resultados y aportes son tenidos en cuenta en el desarrollo de las conclusiones de este proyecto.

Por último, en la investigación realizada por Mónica Ivette Sum Mazariegos en el año 2015, cuyo nombre es la motivación y el desempeño laboral, esta fue realizada en la universidad Rafael Landívar, en la ciudad de Quezaltenango, Guatemala. Su objetivo general consistía en establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral de personal administrativo, la importancia de esta investigación radica en su principal variable; la motivación, ya que es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades, que ayuda a que estas se realicen con gusto y además favorece la buena producción empresarial.

Los instrumentos utilizados en dicha investigación fueron la escala Likert compuesta por 10 ítems y la escala de motivación psicosocial, aplicados a colaboradores administrativos de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quezaltenango, Guatemala, con 12 mujeres y 22 hombres con edades promedio entre los 18 a 44 años. En esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores de esta empresa es alto y que es muy favorable para el buen desempeño laboral que se tiene en la empresa, de acuerdo a estos resultados radica la relevancia que tiene esta investigación para el trabajo presente, pues la motivación empresarial conlleva relación con el salario emocional, mencionando que puede ser una variable a favor que este inmersa dentro de este y así se obtengan buenos resultados de desempeño en las organizaciones.

## **Investigaciones a Nivel Nacional**

A continuación, se exponen 13 investigaciones a nivel nacional, las cuales en su mayoría fueron realizadas en Bogotá, sin embargo, también se contemplan proyectos realizados en ciudades como: Bucaramanga, Cartagena, Pereira, Medellín y Envigado explorando el estado del arte desde la perspectiva colombiana.

Inicialmente, se encuentra la presente investigación llevada a cabo en la Universidad EAN sede Cartagena de Indias Colombia en año 2017, como requisito de posgrado en gestión de talento humano de las investigadoras Elisabeth Espinosa, María Díaz Y Yadith palacios. El trabajo investigativo recibió por título “salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano” el objetivo general estaba encaminado en conocer acerca de los beneficios que brinda la existencia de un Salario Emocional. Ya que la investigación consistió en la descripción y deducción de la motivación que se reflejaba en la empresa Fondeargos, como resultado de la aplicación del salario emocional.

El problema de investigación contemplaba analizar y evidenciar las diferentes prácticas que se emplean en la compañía y que impactan de manera positiva en la percepción de sus colaboradores, se utilizó un tipo de estudio descriptivo con un enfoque cualitativo. La población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa Fondeargos a nivel nacional de la cual se extrajo una muestra de 10 participantes a través de un muestreo aleatorio, La investigación se desarrolló mediante el método deductivo. Como herramienta de recolección de información se llevó a cabo la aplicación de encuestas cuyos interrogantes presentaban las variables de estudio. Las cuales fueron: motivación, retención, crecimiento, percepción y atracción.

En los resultados se pudo comprobar que el nivel de motivación de los colaboradores de Fondeargos es bastante favorable, lo cual permitió concluir que la aplicación de un salario emocional es efectiva al momento de impactar las diferentes variables que logran la

motivación organizacional. Tales resultados son de gran importancia para el presente proyecto investigativo ya evidencia la efectividad del salario emocional en el ámbito motivacional, el cual es una pieza clave y trascendental en la productividad empresarial.

Seguidamente, “El salario emocional como factor de eficiencia y competitividad empresarial”, es el título de la investigación realizadas por las estudiantes del posgrado de gestión empresarial de la Universidad Sergio Arboleda, Diana Torres, Jenny Triviño y Melissa Martínez, llevada a cabo en el año 2015 en la ciudad de Bogotá, Colombia. El proyecto de investigación tiene como objetivo identificar los diferentes componentes que se pueden incluir en la implementación de un modelo de compensación emocional orientado al fortalecimiento del compromiso y motivación laboral logrando una mejor calidad de vida para los empleados.

La propuesta planteada está orientada a crear un direccionamiento estratégico y un Instrumento que permita a los departamentos de Recursos Humanos ayudar a las organizaciones a ser más competentes y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. La investigación estuvo guiada por los parámetros del enfoque cualitativo, entre las técnicas de recolección de información empleadas se encuentran: cuestionarios realizados en medio magnéticos y entrevistas semiestructuradas. La población estuvo conformada por los estudiantes y docentes del posgrado de gestión empresarial de la Universidad Sergio Arboleda, a través de un muestreo por conveniencia se obtuvo una muestra de 40 participantes.

En los resultados se determinó que la motivación, más allá del salario, es clave fundamental para atraer y mantener el talento humano en el interior de las empresas. Mediante la implementación de estrategias que mejoren la calidad de vida genera sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo por el lugar en donde se trabaja. Esta investigación genero aportes significativos ya que en ella se evidenciaron formas eficientes de evaluar el impacto de la implantación del salario emocional en colaboradores de diferentes sectores empresariales.

De otro lado, la presente investigación lleva por título: “el salario emocional una estrategia para mejorar el bienestar laboral en ciples seguridad y protección LTDA” realizada por las estudiantes de la especialización en gestión humana de las organizaciones de la Universidad Piloto de Bogotá, Alba Gómez, Lorena Rojas, María Morales y Pilar Pérez. realizada en el año 2017, la cual buscaba Formular una propuesta de salario emocional para los vigilantes de ciples Seguridad y Protección LTDA., como estrategia para mejorar su bienestar laboral y el de sus familias. Este estudio plantea una solución para reducir los índices de rotación e insatisfacción laboral registrados por el personal de vigilancia de la empresa.

La investigación fue de enfoque de tipo descriptivo. Las herramientas empleadas para la recolección de información fueron: entrevista semiestructurada y la Batería de Riesgos Psicosocial que se aplicó a los colaboradores de la Empresa a mediados del año 2016, la población fueron los colaboradores de la empresa Ciprés, por medio de un e muestreo no probabilístico por conveniencia se extrajo una muestra de 60 participantes entre administrativos, escoltas, supervisores, operadores de medios tecnológicos y vigilantes. 68% pertenecientes al sexo masculino y el 32% al sexo femenino.

Los hallazgos sugieren que los colaboradores requieren ser estimulados no solo a través de la recompensa monetaria, sino que además necesitan otro tipo de satisfactores. por medio de la triangulación de la información recolectada se identificaron 3 categorías: ambiente de trabajo, recompensas laborales y conciliación familiar, las cuales representan aportes teóricos y metodológicos para el presente proyecto investigativo, ya que se aborda la importancia de dichas variables a la hora de implementar la herramienta de salario emocional dentro de las empresas, resaltando la importancia del aspecto motivacional en la productividad, eficiencia y efectividad de los colaboradores.

Asimismo, el “Modelo de salario emocional para Cardiocolombia S.A.S” es el título de la presente investigación llevada a cabo por Catherine Melo, Nelsy Prieto y Yenifer Tarazona durante la especialización en gerencia del talento humano, en Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano en el año 2015. Dicha investigación tuvo por objetivo diseñar

un modelo de salario emocional para Cardiocolombia S. A. S. Entidad que ofrece servicios en cardiología para pacientes con afectaciones de tipo cardiovascular. La metodología con la que se llevó a cabo el proyecto de investigación se guio por los parámetros del enfoque cualitativo de tipo descriptivo, empleando una revisión documental en la cual se utilizaron instrumentos como fichas de recolección de información que permitieron analizar los documentos por áreas temáticas para su posterior análisis y el planteamiento de resultados, conclusiones y el diseño de un modelo de salario emocional para dicha organización.

Los resultados se sintetizaron en las siguientes consideraciones: Las organizaciones requieren de un sistema de remuneración integral que satisfaga el conjunto de necesidades de sus colaboradores, este sistema de remuneración deberá estar integrado por aspectos tanto monetarios como no monetarios. Por otra parte, se encontró que el trabajo además de ser una necesidad social, también es un medio de desarrollo personal, si se tiene la posibilidad de obtener compensaciones adicionales que combinen el factor económico y retribuciones no económicas que proporcionen mayor bienestar y satisfacción personal, concluyendo así que la implementación del salario emocional no beneficia únicamente a los colaboradores sino a la organización en general, ya que permite alcanzar resultados óptimos, brindando comodidad, clima organizacional agradable y valor agregado a la organización.

Aunado a ello resaltan la importancia de que, en el momento de implementar el modelo de salario emocional, se diseñe un cronograma con los componentes encaminado al desarrollo de los mismos, especificando un periodo determinado de inicio y fin por cada uno, con su respectiva evaluación de resultados e impacto, ya que esto facilita y conduce a que los resultados esperados se den de manera eficaz y se logre evidenciar los cambios. En dicho punto se genera la utilidad de la investigación en el presente proyecto investigativo ya que otorga un modelo de implementación además de pautas para garantizar y facilitar su respectiva aplicación. Sin dejar de lado el enriquecimiento metodológico debido a ciertas similitudes en la metodología de ambos proyectos.

De igual manera, la presente investigación fue llevada a cabo por las estudiantes del programa de psicología de la Universidad Católica de Pereira Angie Álzate, Mardy Soto y la magister en gerencia del talento humano Luz Adriana Rubio en el año 2018. Dicho proyecto recibió por título “salario emocional y engagement en un grupo de trabajadores de una Universidad de Pereira”, el objetivo general consistió en determinar la relación entre salario emocional y engagement en un grupo de trabajadores de una Universidad de Pereira, Risaralda durante el año 2018, mientras que uno de los objetivos específicos estuvo encaminado a identificar las diferentes prácticas de salario emocional en el grupo de colaboradores. Con respecto a la metodología de investigación esta fue de enfoque cuantitativo, donde se empleó un diseño no experimental, ya que se realizó un análisis descriptivo de los fenómenos tal y como se presentaron en su ambiente natural sin la manipulación de las variables, con un alcance correlacional entre las prácticas de salario emocional y los niveles de engagement. Con respecto al proceso de recolección de información se emplearon tres instrumentos. Para medir la variable de las prácticas de Salario Emocional, se utilizó un cuestionario con 78 ítems donde se evaluaron dimensiones como, tiempo de trabajo, espacio de trabajo, excedencia del trabajo, beneficios sociales, apoyo y asesoramiento y cuidado de familiares. Para la medición del Engagement, se empleó la Versión en español del Utrecht Work Engagement. Además de una ficha sociodemográfica elaborada por las investigadoras para indagar sobre aspectos como edad, género, área donde se labora, tipo de formación y tiempo de vinculación con la universidad. La población objeto de estudio fueron los funcionarios de la Universidad de Pereira de la cual se extrajo una muestra de sesenta colaboradores pertenecientes a áreas como administración, docencia y servicios generales.

Los resultados obtenidos en cuanto a la identificación de las prácticas de salario emocional arrojaron que un 59,15% corresponde al tiempo de trabajo, lo que significa que la mayoría de los trabajadores poseen una alta percepción en cuanto al tiempo de trabajo, en espacio de trabajo arrojó un 26,42% uno de los resultados más bajos, un 49,41% frente a la excedencia de trabajo están de acuerdo, un 46,22% en los beneficios sociales, en apoyo y asesoramiento un 49,31% estando de acuerdo con este y por último un 58,89% con respecto al cuidado de familiares, indicando que los trabajadores poseen una alta percepción frente a

este aspecto. Con base en los resultados expuestos con anterioridad y los arrojados por los demás instrumentos se concluyó que la Universidad que participó en el estudio cuenta con una correlación negativa entre prácticas de Salario Emocional y Engagement en el personal, identificando de esta forma que la implementación de las prácticas de salario emocional que tiene la organización no son las que dan paso a que se presenten altos niveles de Engagement en los colaboradores. Ya que se logró identificar que las prácticas de Salario Emocional son pocas, y las que son implementadas no son del interés de todos o algunos las desconocen debido a la poca divulgación que aplican dentro de la organización. Llegando a la conclusión de que, si en la Universidad estructuran y divulgan estas prácticas del Salario Emocional, los niveles de Engagement, serán más altos de lo que encuentran. Los resultados descritos anteriormente son de gran utilidad para el proceso de investigación ya que describen los resultados que puede ocasionar una mala praxis del modelo de salario emocional además de ofrecer una guía de aspectos relevantes que deben conocer las organizaciones si desean implementar dicho modelo de compensación no económico.

Seguidamente, se encuentra el presente estudio investigativo, “Salario emocional un estudio comparativo entre Colombia y Chile” es el título del presente proyecto de investigación realizado por Angie Castillo, Biviana Estrada y Claudia López para optar al título de administrador de empresas en la Universidad Agustiniana, dicha investigación se llevado a cabo en la ciudad de Bogotá en el año 2018 y tuvo por objetivo caracterizar los elementos fundamentales del salario emocional identificando las diferencias más relevantes en su aplicación en Colombia y Chile, centrándose en la aplicación de las estrategias que están implementando las compañías para mejorar el clima organizacional, retención de personal y mejorar la productividad para el cumplimiento de objetivos. La metodología empleada se guio por los parámetros del enfoque cualitativo a través de un estudio de revisión documental, en el que se emplearon técnicas de revisión literaria bajo fuentes de lectura primaria como son libros, revistas, monografías, tesis, páginas web y en fuentes secundarias se utilizaron resúmenes sobre motivación, satisfacción laboral, incentivos no monetarios, salario emocional y balance vida trabajo, como técnica exploratoria y analítica para la recolección de información relevante sobre los procedimientos existentes, actualizados y efectivos para realizar la revisión.

Los resultados de la presente investigación evidencian la necesidades de implementar medidas basadas en el bienestar y compensación no salarial que permiten poner en marcha planes y estrategias para que los colaboradores tengan mayor sentido de pertenencia; al momento de analizarlo frente a la productividad empresarial se convierte en una acción económica por un servicio prestado, el objetivo es encontrar un punto de equilibrio entre la compensación no salarial y la productividad, optimizando recursos y mejorando los desempeños. Es por ello que dentro de sus conclusiones exponen que salario emocional es un factor clave en la satisfacción del colaborador, las organizaciones no deberían tener su personal inconforme debido a que esto incide en la productividad de la misma. Es importante que la organización acepte su responsabilidad con el colaborador, principalmente porque esto se verá reflejado en la competitividad que pueda presentar en el mercado acompañada de calidad y un mejor ambiente laboral. Sin duda la presente investigación ofrece información de gran utilidad ya que además de describir la influencia del modelo de salario emocional en la productividad de las organizaciones también permite contemplar el panorama nacional en relación a la temática de estudio.

De la misma manera, la presente investigación fue realizada en la Escuela de Ingeniería de Antioquia por David Arango y Daniel Jaramillo para optar al título de ingeniero administrador en el municipio de Envigado durante el año 2015, el objetivo del proyecto consistió en medir la efectividad del salario emocional como medida motivacional para los empleados de empresas prestadoras de servicios transversales en los grupos empresariales, tomando como criterios: el cumplimiento de objetivos y los índices de productividad, por tanto desarrollaron objetivos específicos encaminados a la identificación de las medidas motivacionales utilizadas con el propósito de aumentar la efectividad y productividad, además de desarrollar un modelo comparativo de dichas medidas en diferentes empresas contrastando así su efectividad.

Para dar cumplimiento a los objetivos descritos con anterioridad se planteó una metodología desencadenante donde se desarrolló de forma paulatina un modelo de resultados propuesto en catorce semanas. En primera instancia se realizó una entrevista con los

directivos de las empresas, las cuales fueron servicios Nutresa y el centro de servicios compartidos del Grupo Orbis, con el fin de elaborar una lista de las medidas motivaciones no salariales en la productividad de los colaboradores de una muestra mixta, con los resultados de la encuesta, se estructuró un modelo diagnóstico constituido por distintos gráficos que permiten analizar la efectividad de las medidas motivaciones evaluadas, y por último comparar la efectividad de los grupos de medidas no salariales con las salariales.

Ahora bien, en cuanto a los resultados las principales medidas se dividieron en dos grandes grupos, estrategias no salariales (flexibilidad temporal y espacial, desarrollo profesional, desarrollo familiar, salud y bienestar y oportunidades para todos) y las estrategias salariales (posibilidad de aumento salarial, posibilidad de ascenso, posibilidad de traspaso y compensación variable). La proporción de aumento en la productividad que brindan las medidas salariales fue de 46,72% mientras que la proporción en las medidas no salariales fue del 53,28%. Concluyendo a partir de esos resultados que los empleados enuncian mayor motivación y basan su aumento en la productividad en las estrategias no salariales, por tal motivo los investigadores sugieren que toda empresa debería implementar planes motivacionales para sus empleados sin importar su tamaño, ya que el incentivo salarial o no salarial contribuyen a que los colaboradores puedan aportar más al incremento de la productividad de la compañía y logro de objetivos.

Cabe mencionar que las empresas que participaron en la investigación, tienen planes motivacionales muy bien estructurados basados en la necesidad de los colaboradores y segmentados según el perfil de los mismos. Sin lugar a dudas la información suministrada por la presente investigación es de importancia trascendental para el proyecto ya que permite evidenciar la influencia y efectividad de la implementación del modelo de salario emocional como mecanismo para incrementar la productividad de las organizaciones, sin dejar de lado las consideraciones expuesta para su correcta aplicación y consecución de los beneficios.

Por otra parte, la presente investigación fue realizada por los docentes de la Universidad Católica Luis Amigo Fernando Quintero y Juan Betancur, en la ciudad de Medellín elaborada y publicada en la revista Espacios en el año 2018. Su objetivo principal consistió en determinar las dimensiones que explican la construcción de un modelo de salario emocional, que este articulado a las lógicas de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones de la ciudad de Medellín. La investigación se abordó desde la lógica del enfoque empírico-analítico, con un nivel de orden correlacional. de acuerdo con el tiempo fue transversal, con un diseño no experimental. el instrumento de recolección de información fue un cuestionario factorial escala Likert, el mismo fue validado por jueces expertos y con un alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad del instrumento, para el procesamiento de los datos se utilizó el SPSS versión 24.

Aditivo, en los resultados del análisis empírico analítico que se realizó en el estudio, se logró fundamentar, de forma sistemática, la construcción de un modelo de salario emocional, para las empresas, proponiendo una gestión estratégica del talento humano, ya que se evidencio la necesidad de este para alcanzar productividad y competitividad en el sector económico, a través de empleados satisfechos en lo emocional y laboral. Aunado a ello se encontró en los resultados de los índices estadísticos del instrumento implementado datos que permitieron concluir que el modelo de salario emocional debe ser considerado por las empresas, de cualquier tamaño o tipo de organización, para lograr tener un balance entre satisfacción, empleo y productividad convirtiéndose en empresas saludables tanto en el ambiente interno como externo.

Así mismo, se corroboró que la construcción de un modelo de salario emocional, adaptado a las necesidades de las empresas, aporta para que las organizaciones puedan, desde su planeación estratégica, estructurar una política clara y concreta, que permita medir la productividad de la organización, en la búsqueda de una empresa saludable con un equilibrio entre lo laboral y lo familiar, que impacte en la satisfacción de los colaboradores. De igual forma manifiestan que definir una política de salario emocional en las organizaciones, permite que se disminuyan niveles de insatisfacción laboral, desmotivación, rotación de personal e incapacidades médicas, originadas por estrés. Los

anteriores resultados de son de gran impacto para la investigación ya que corroboran el impacto que obtendrían las organizaciones al implementar medidas relacionadas al salario emocional el cual no solo va ligado a aspectos relacionados con la productividad ya que en el presente estudio se evidencia los beneficios recíprocos que se obtienen al aplicar dicho modelo de compensación no económico.

De igual forma, “Salario emocional en la organización colombiana”, es el nombre de la investigación realizada por Nidia Caro para optar al título de profesional en administración de empresas en la Fundación Universitaria los Libertadores en la ciudad de Bogotá durante el año 2016, el objetivo de su investigación consistió en describir la manera como en destacadas empresas colombianas, se han establecido políticas de bienestar laboral que van en línea con el desarrollo de una política de salario emocional en el marco del desarrollo de sus intereses organizacionales. La metodología que se empleó para el desarrollo del proyecto fue de enfoque cualitativo utilizando una revisión documental basada en la consulta de teoría relacionada con el tema de investigación propuesto y fuentes documentales de las empresas objeto de evaluación. Su desarrollo parte de un análisis descriptivo en el que se detalla los procesos que adelantan diez compañías en Colombia en lo que refiere a bienestar laboral y su relación con el salario emocional. Con el fin de realizar una aproximación a la aplicación del concepto de salario emocional, desde la evaluación de las políticas de bienestar laboral de empresas con operación nacional, que se han destacado por ser de los mejores lugares para trabajar en el país. Para esto se analizaron diferentes documentos elaborados por dichas empresas en los que se incluyen las políticas de bienestar laboral y responsabilidad social desarrolladas.

Durante la fase de análisis se logró evidenciar resultados en los que se expresa que los planteamientos prácticos del salario emocional, representan herramienta de uso eficaz para lograr no solo mejores climas laborales, sino también la retención del mejor talento humano, es así que ofrecen un panorama de las variables más relevantes que identifican a las empresas seleccionadas como generadoras de bienestar laboral, y que van más allá de la compensación económica o de lo que puede referirse a un mandato de ley. Dichas variables se sintetizan en: formación en valores corporativos, formación en derechos humanos,

formación en liderazgo, formación en temas de crecimiento personal, Promoción del crecimiento laboral dentro de la compañía, becas y cursos de extensión Universidad o convenio con instituciones de educación, fortalecimiento de la innovación de los colaboradores, mitigación de factores psicosociales y de salud laboral, actividades en el ámbito deportivo, cultural recreativo, horarios flexibles permisos y licencias extendidas, programas de cuidado personal (espacios físicos de esparcimiento) y la extensión de actividades a las familias.

Llegando a la conclusión y recomendación de la vitalidad de la implementación de políticas de salario emocional en otras organizaciones o profundizarlas en los casos que ya se vengán implementando como mecanismo de posicionamiento empresarial. Tales resultados nutren el proceso investigativo al demostrar la eficacia del modelo de salario emocional además de ofrecer la guía y los parámetros que las mejores empresas en el territorio nacional utilizan para su implementación.

También se encuentra el estudio “Influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores”, es el título que recibió la investigación realizada por Yurany Jeréz, Sonia Salazar, Jorge Suárez y Johanna Macias como trabajo de grado es la especialización en gerencia en riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios durante el año 2019 en la sede virtual y a distancia en Bogotá. El objetivo de la investigación consistió en analizar mediante la recopilación de material bibliográfico la influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores para elaborar programas de estimulación emocional en SDC SAS. Basado en los resultados obtenidos en la exploración y el diagnóstico para mejorar la calidad de vida y el entorno laboral de los trabajadores.

Para llevar a cabo el proceso de investigación se empleó una metodología mixta con predominancia cualitativa ya que de manera inicial se hizo una revisión teórica en fuentes científicas como ScienceDirect, Elsevier, Pubmed, Springer, y Scopus bajo criterios de búsqueda que los orientaran a interpretar como el salario emocional influye en la salud y seguridad de los trabajadores, de igual manera tuvo un enfoque cuantitativo, puesto que se

realizó un diagnóstico a la empresa SDC SAS, en donde hubo recolección de datos por medio de un instrumento, encaminado a establecer patrones de comportamiento y medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores., por otro lado el objeto de investigación del proyecto tuvo un alcance exploratorio de referencias bibliográficas que determinaron la influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores, así mismo la medición del nivel de satisfacción laboral en aspectos de salarios emocional. Con respecto a la población y muestra partiendo del hecho de que Sigma Dental de Colombia SAS cuenta con un total de 64 trabajadores, tomaron una muestra 48 integrantes de manera aleatoria; teniendo en cuenta la fórmula que se establece en muestreo simple cuando se conoce el tamaño de la población.

Ahora bien, con respecto a los resultados arrojados por el proceso investigativo se pudo observar como en los diferentes textos de estudio el salario emocional ha sido vinculado al bienestar, la salud y la seguridad de los trabajadores corroborando lo establecido en el planteamiento del problema. Con respecto a los resultados de la encuesta salario emocional aplicado en SDC SAS. Se pudo establecer la importancia desarrollar un modelo de estimulación basado en el salario emocional; entre los aspectos más importantes se pueden destacar un porcentaje alto de insatisfacción: inducción - capacitación y condiciones de trabajo con el 25 % cada uno; seguido por un 14% en el ambiente laboral, manifestado en inconformismo por la falta de reconocimiento de beneficios laborales.

Concluyendo así que el salario emocional sí influye en la seguridad y salud de los trabajadores, ya que, genera bienestar a nivel psicosocial, emocional, motivacional y de confort, lo que con lleva a un gran sentido de pertenencia con la empresa. La anterior consideración es de gran utilidad analítica para el presente proyecto ya que evidencia la efectividad del modelo de salario emocional en aspectos que se encuentran vinculados al bienestar y la productividad de las organizaciones.

La siguiente investigación fue realizada en la Universidad la Gran Colombia por Ruth Rodríguez y Christian Reyes para optar al título de especialista en alta genérica, el proyecto investigativo fue desarrollado en la ciudad de Bogotá durante el año 2017 y su objetivo

consistió en Formular una propuesta para mejorar la satisfacción laboral de RR Construcciones S.A.S, basado en la estrategia del salario emocional, la metodología con la que se desarrolló obedece a los parámetros del enfoque cuantitativo ya que se utilizó la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en medición numérica, su tipo fue descriptivo, puesto que se suministró información que permitió evaluar y seleccionar una propuesta para el mejoramiento y desempeño laboral de los empleados dentro de la organización; Las variables que se trataron en el estudios fueron la base para realizar los salarios emocionales a razón de una satisfacción en el desempeño laboral de sus empleados.

Con respecto al diseño este fue de tipo no experimental dado que el propósito de la misma fue determinar el tipo de relación que existe entre las variables definidas y la satisfacción laboral de los empleados, por otra parte, la población objetivo de estudio fueron colaboradores de la empresa RR Construcciones S.A. en los que se emplearon la siguiente técnica de recolección de información: Cuestionario de satisfacción laboral: A partir de este instrumento se logró entender un poco más como se sienten los empleados dentro de la empresa RR Construcciones S.A.S., por medio de unas preguntas divididas en información de carácter general.

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a quince colaboradores del área operativa de la empresa, arrojó que no siempre las personas son motivadas por razones económicas. Habrá quienes piensan que es la mejor de las motivaciones, pero para sorpresa de todos, hay cantidad de variables que permiten generar motivación en los empleados, sin descartar las económicas, puesto que se encuentran también razones más afectivas, relacionadas con calidad de vida, tiempo en familia y desarrollo personal. Aunado a esto exponen las ventajas que produce el salario emocional en las organizaciones que se sintetizan en dos aspectos los cuales son en primer lugar la mayor productividad: los empleados satisfechos con su vida laboral y que pueden compaginarla con la personal trabajan de manera más eficiente y comprometida con la empresa.

Y en segundo lugar índices de rotación menos elevados: tener a los empleados satisfechos les hace más fieles a la empresa. Esto reduce los gastos de selección, nuevas

formaciones por admisión y gestión de personal. Tales resultados son de gran beneficio para el presente proyecto de investigación ya que dentro de sus resultados y recomendaciones se evidencia la relación entre las dos variables del estudio, y deja en evidencia los beneficios de implementar el modelo de salario emocional.

Del mismo modo, “Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional” es el título del presente proyecto de investigación realizado por Lilian Rodríguez y Adriana Santofimio en el desarrollo de la maestría en educación con énfasis en gestión educativa de la universidad Libre de Colombia llevada a cabo en la ciudad de Bogotá durante el año 2016, su objetivo consistió en emplear un modelo de gestión estratégica del talento humano que permitiera incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional en el jardín infantil Alcalá Muzú.

El desarrollo de la investigación se realizó con un diseño metodológico de investigación desde un enfoque cuantitativo, el cual implica la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica, su tipo fue descriptivo, puesto que en esta se narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características del objeto de estudio, con respecto a la población y muestra esta estuvo integrada por los empleados del jardín infantil Alcalá Muzú, específicamente una coordinadora, una auxiliar administrativo, seis maestras profesionales y dos maestras técnicas, en los cuales se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de información: una encuesta de caracterización, observación directa, una encuesta de medición del clima organizacional y una entrevista dirigida a el personal administrativo.

La aplicación de dichas estrategias permitió la obtención de resultados que dejaron en evidencia que el clima organizacional de la institución se está viendo altamente afectado por las diferentes situaciones de inconformidad laboral antes de la aplicación del modelo de salario emocional, sin embargo después de la implementación exitosa del modelo de gestión estratégica del talento humano dentro de la comunidad administrativa y docente por medio de talleres de integración laboral como mecanismo para incentivar el salario

emocional, evidenciaron la formalidad del estudio y de la proyección de aplicabilidad de los talleres, puesto que se observaron los beneficios con los cuales el gestor ético interactuó dentro de las dinámicas establecidas y de los momentos agradables que beneficiaron a los diversos grupos con los cuales se trabajó.

Lo cual permitió concluir a las investigadoras que el salario emocional es un eje determinante en el mejoramiento del clima organizacional, pues permite fortalecer el sentido de pertenencia del empleado hacia la institución y no requiere de inversiones económicas por parte de las directivas. Tales resultados son de gran importancia ya que revela la influencia del salario emocional en aspectos organizacionales relacionados al bienestar de los colaboradores que sin duda repercuten en la organización en aspecto más allá de la productividad.

Seguidamente se encuentra, “El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia” fue el título designado a la presente investigación realizada por Rodrigo Hernández y Felipe Osorio en el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA-MBA Internacional, en la ciudad de Bogotá durante el año 2016. El objetivo principal consistió en Establecer qué alternativas de remuneración, basadas en salario emocional, puede ofrecer el administrador a los colaboradores de la generación del milenio, para disminuir la rotación del personal y aumentar el compromiso laboral.

Con el fin de facilitar la obtención de datos y la facilidad de análisis de los mismos se utilizó principalmente técnicas cuantitativas, en la cual, mediante el uso de preguntas cerradas, que se plantearon de forma idéntica y homogénea a los entrevistados, se recopiló información que posteriormente fue analizada estadísticamente para lograr los objetivos del estudio. Empleando así una metodología mixta, por otro lado, la encuesta utilizada para la recolección de datos, consistió en un instrumento con preguntas de respuestas afirmativas o negativas y de selección múltiple, en un lenguaje claro, sencillo, directo y adaptado a la idiosincrasia de los jóvenes de la generación del milenio. Previo a su aplicación se realizó

una prueba piloto para identificar y eliminar posibles problemas con el instrumento. Su aplicación fue a través de internet y redes sociales.

Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que la generación del milenio, la cual está incorporándose a las empresas o llegando a posiciones estratégicas, tiene diferentes motivaciones a las generaciones precedentes, por tanto, los esquemas de remuneración deben adaptarse a estas preferencias. Por otro lado, para establecer si la motivación para permanecer en un trabajo va más allá de la simple remuneración económica se planteó directamente la pregunta: que porcentaje de incremento sobre el ingreso actual debían ofrecerle al encuestado sin tener en cuenta beneficios para que este considerara cambiarse de trabajo. Las respuestas se agruparon teniendo en cuenta que un incremento porcentual del 8.3% equivale a un salario más, así entonces el primer grupo de encuestados aseguraron que se cambiarían de empleo si se les ofrece uno o dos salarios más al año o un equivalente nuevo sueldo de 16,6% o menos.

En este grupo están el 12% de las personas. Este primer hallazgo nos lleva a suponer que la hipótesis de las diferentes motivaciones generacionales puede ser aceptada. Ya que el 88% restante exige un incremento importante para dejar su trabajo. con respecto a la segunda hipótesis esta también fue confirmada concluyendo así que la rotación del personal disminuye cuando se incorporan esquemas de beneficios alternativos. La presente investigación genera gran impacto en el estudio ya que resalta la importancia de las características de la población a la hora de instaurar diferentes políticas como puede ser el salario emocional ya que los resultados revelaron la diferencia generacional la cual debe ser un factor importante de análisis.

### **Investigaciones a Nivel Regional**

En el presente apartado se encuentran cuatro investigaciones a nivel regional, debido a la poca actividad investigativa entorno a la temática en el contexto del Gran Santander, las investigaciones seleccionadas fueron realizadas en Cúcuta, Bucaramanga y Ocaña.

En primera instancia se encuentra, “Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud” es el título designado al presente proyecto de investigación, realizado por los docentes de la Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta Diego Rivera, Juan Hernández, Jesús Oreste, Nidia Bonilla y Astrid Roza, elaborado y publicado en la revista Espacios durante el año 2018, teniendo por objetivo determinar el impacto de la motivación en aspectos como el clima y relaciones interpersonales en los funcionarios de la IPS LTDA, el estudio se realizó bajo la metodología de investigación cuantitativa con diseño no experimental, debido a que se recolectaron y analizaron datos de las variables estudiadas sin manipularlas, tuvo un alcance correlacional y de corte transversal, con respecto a los instrumentos de recolección de información se empleó la escala de clima social organizacional (WES) la cual mide de forma objetiva fenómenos en torno a las actitudes de los individuos. El instrumento presenta opciones de respuesta de tipo Likert, además de la escala satisfacción en las relaciones interpersonales en el Trabajo (SRIT) que mide el grado de satisfacción que los trabajadores sienten con la confiabilidad de sus compañeros de trabajo y con su jefatura directa, es decir, si los perciben como competentes, benevolentes e íntegros.

En los apartados de resultados y conclusiones se evidencia que los instrumentos utilizados evidencian una relación estadísticamente significativa entre las variables relaciones Interpersonales y motivación laboral, y relaciones Interpersonales y clima social organizacional. Por consiguiente, entre más favorable sean las relaciones interpersonales, más alta será la motivación laboral y el clima social organizacional. Sin embargo, no se encontró evidencia significativa para afirmar que la motivación laboral se relaciona con el clima social organizacional además de ello no fue evidente que el área de trabajo no influye en la motivación laboral el clima social organizacional y las relaciones interpersonales. Finalmente, se evidenció que el género tampoco influye en las variables mencionadas. La utilidad de la investigación descrita con anterioridad recae en el análisis de aspectos vinculados al salario emocional de forma implícita y como estos se relacionan con factores organizaciones que repercuten en la productividad empresarial como es el caso del clima laboral.

Seguidamente, la presente investigación fue realizada por Deisy Delgado y Ana Sanmiguel como trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración en la Universidad Santo Tomas en la ciudad de Bucaramanga en el año 2020, la investigación fue titulada “estudio de la felicidad laboral en la UIS- sede Málaga” y tuvo por objetivo analizar el nivel de felicidad laboral en los docentes y personal administrativo de la Universidad Industrial de Santander, sede Málaga, con respecto a los objetivos específicos estos estuvieron encaminados al el análisis del nivel de satisfacción frente a las expectativas personales y profesionales de los docentes. Por otra parte, la metodología estuvo basada en los estándares del enfoque mixto que contempla mediciones de tipo cualitativo y cuantitativo. En tal virtud se planteó una entrevista y una encuesta, las cuales obedecieron a enfoques cualitativos y cuantitativos respectivamente, el método fue deductivo y su tipo fue descriptivo, dado que se analizaron características de los aspectos sociales, culturales, económicos y motivacionales de la comunidad UIS sede Málaga. De igual manera, se definieron las variables que permitieron medir la felicidad laboral de los docentes y administrativos de la sede de la Universidad.

Con respecto a los resultados de la investigación cabe mencionar que, se presentará el análisis de la información a través de las características sociales, económicas, culturales e intelectuales; la percepción en relación con el ambiente laboral y el nivel de satisfacción frente a las expectativas personales. Pues bien, en la mayoría de la población se resaltó que el aspecto financiero se encuentra por debajo de la satisfacción, en la parte social se resalta que solo hay un factor valorado con medianamente satisfecho, los otros parámetros se valoraron con satisfecho.

Lo anterior indica que en los temas asociados a temáticas sociales según la interpretación de resultado propuesta en la escala de Modelo de Andrews & Withey se podría decir que los empleados de la UIS sede Málaga en términos generales califican su vida como agradable, y los diferentes temas sociales de la vida van razonablemente bien. Por otro lado, las variables establecidas para determinar el nivel de satisfacción del personal de la sede UIS Málaga frente al ambiente laboral, se observa que los elementos que generan

mayor satisfacción es trabajar en la Universidad Industrial de Santander, seguido del trato recibido por los superiores, la relación de las funciones y el desempeño en el trabajo.

En lo relacionado con la satisfacción de trabajar en la UIS se destaca que toda la población encuestada excepto los profesores cátedra lo calificaron con la máxima valoración. Los profesores cátedra y el personal de prestación de servicios manifiestan que el trato recibido por los superiores es satisfactorio y altamente satisfactorio respectivamente. Estos aspectos fueron calificados en el máximo rango establecido, asimismo se interpretan que los trabajadores de la UIS consideran que están satisfechos en estos temas. Recomendando así formular estrategias que permita seguir midiendo la felicidad laboral en correspondencia con las políticas institucionales y el planteamiento del plan de desarrollo institucional. Asimismo, la política debe adjudicársele recursos que conlleven a la mejora continua en este aspecto de felicidad laboral. Asimismo, se recomienda hacer la correlación entre el nivel de felicidad y la productividad.

Adicionalmente, la presente investigación fue realizada por el estudiante del programa de psicología de la Universidad de Pamplona Carlos Andrés Lozano Cardona en el año 2017 en la ciudad de San José de Cúcuta, el proyecto investigativo tiene como objetivo describir el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Aguas Kpital que han sido reubicados de sus puestos de trabajo luego de presentar un accidente o enfermedad laboral, mediante la aplicación de un instrumento estandarizado, para generar un diagnóstico situacional actual.

La investigación fue desarrollada en el marco de la psicología organizacional, bajo el método descriptivo ya que incluye la recolección y análisis de datos cualitativos, así como la integración y discusión conjunta de los mismos, el instrumento utilizado para la recogida de los datos fue el cuestionario de satisfacción laboral S 20/23 de Meliá y Peiró (1998). El cual ayudó a conocer el nivel de satisfacción de trabajadores que han sido reubicados en una actividad laboral por una enfermedad profesional o accidente de trabajo, llegando a la conclusión de que el ambiente físico incide significativamente en la satisfacción laboral debido a que los sitios óptimos y agradables generan mayor deseo de asistir a laborar.

Por otra parte, en términos de las dimensiones de la satisfacción referente al factor intrínseco, se observó que los objetivos y las metas se realizan por sus propios intereses, pues en la medida que un trabajador se siente satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo e los servicios o tareas que se desarrollan en dicho lugar. Los resultados anteriormente mencionados serán de utilidad en el presente proyecto en miras de la contrición de la guía de implementación de salario emocional ya que la satisfacción laboral es uno de los principales objetivos que persiguen con la implantación, por otra parte, el presente proyecto ofrece un instrumento estandarizado y adaptado a la población regional que puede ser de utilidad en el transcurso de la investigación.

Finalmente, se encuentra la investigación realizada por Karen Pinzón y Daniela Thomas de la Universidad Francisco de Paula Santander, en Ocaña norte de Santander en el 2017, la investigación tiene como objetivo principal evaluar el desempeño laboral de esta población Ocañera, conociendo los factores que influyen en el desempeño laboral, entendiendo las tareas, obligaciones y actividades que se desarrollan a nivel organizacional. Se utilizó una muestra de 359 colaboradores de las empresas de Ocaña, se obtuvo esa información gracias a la cámara de comercio de esta ciudad, utilizando como instrumento la aplicación de una encuesta dirigida a los empleadores de las pymes, a modo de resultado se obtuvo que los empresarios buscan medir el desempeño que posee cada uno de los colaboradores, las fortalezas y debilidades que tiene uno de estos de acuerdo a las áreas en las que se desempeñan.

Esta investigación aporta al presente trabajo una fuerte realimentación en bases teóricas referente a una de las variables a trabajar la cual es el desempeño laboral, de igual forma brindan aportes acerca del manejo que tienen las empresas a nivel regional sobre como observan el adecuado rendimiento de los colaboradores en las distintas organizaciones, así como cuáles son los factores a tener en cuenta al momento de analizar esta variable.

La construcción del presente apartado fue de gran utilidad en el desarrollo del proyecto investigativo, ya que su elaboración represento una búsqueda exhaustiva tanto de la temática propia de investigación como de temas afines, lo cual, permito una exploración mucho más amplia del fenómeno considerando otras variables y explorando su desarrollo desde las perspectivas internacional, nacional y regional, permitiendo a las investigadoras reconocer el estado del fenómeno y contemplar los resultados de investigaciones semejantes, los cuales serán significativos a la hora de realizar un contraste con los resultados que se pretenden obtener.

## **Marco Teórico**

En el presente apartado se ofrece una contextualización teórica del proyecto investigativo el cual se divide en cuatro capítulos organizados de la siguiente forma: el capítulo número uno se centra en la temática de forma general abordando las definiciones y variables relacionadas al desempeño laboral, por otra parte el segundo capítulo se centra en la temática de forma específica describiendo las principales características, autores y variables que hacen parte del salario emocional, así mismo en un tercer capítulo se aborda todo lo referente al área organizacional de la psicología a la cual se orienta la temática objeto de estudio. Finalmente se encuentra el capítulo número cuatro que constituye el marco legal que se tuvo en cuenta en la presente investigación.

### **Capítulo I. Desempeño Laboral.**

En el siguiente apartado se plantean diversas definiciones realizadas por distintos autores respecto al variable desempeño laboral, adicionalmente, se encuentran descritas indicaciones presentes al momento de evaluar o conocer el desempeño de colaboradores, igualmente, aproximaciones teóricas respecto a las categorías implícitas en dicha variable como lo es la satisfacción laboral y productividad. La variable en mención es aspecto relevante y tenido en cuenta en diversos estudios, su importancia radica en los efectos positivos que este trae consigo a las organizaciones, generalmente, en una empresa se busca el personal idóneo para laborar dentro de ella y que la productividad y ganancias de estas sean notorias y fructíferas, por tanto, la búsqueda de personal capacitado para llevar a cabo estas metas es fundamental, asimismo, la constante observación de si los colaboradores realizan acordemente las tareas asignadas y si estas están dando los frutos esperado. Para ello, primordialmente se debe tener claro el concepto de desempeño laboral.

Según Chiavenato (2004) explica que: el desempeño se caracteriza por la eficacia que posee un colaborador dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, logrando hacer una fusión entre el sujeto con una gran labor y satisfacción laboral y la adecuada productividad requerida en una empresa. En este sentido, el

desempeño laboral de los trabajadores va a depender de su comportamiento y cumplimiento de las tareas y labores asignadas al igual que los resultados conseguidos, no basta con realizar el ejercicio, sino que las derivaciones sean las óptimas y requeridas. (Vásquez, Tello, Huamán & Ríos, 2020).

Asimismo, el desempeño laboral o también conocido como desempeño organizacional, tiene en cuenta todo lo relacionado al trabajador como tal, puesto que, precisamente se da consideración de la parte subjetiva, no solamente se evalúa los resultados palpables tanto individuales o grupales, sino que se presta atención de los intangibles, aquellos expresos mediante la percepción que tienen los colaboradores. Todo esto conduce a las competencias laborales en las que se encuentra inmerso las conductas estratégicas que tienen estos trabajadores para dar cumplimiento a las tareas que deben llevarse a cabo. (Cuesta, Fleitas, García, Hernández, Achundia & Matews, 2017)

Ahora bien, ya se tiene una base acerca de que es el rendimiento laboral, pero, qué hacer para determinar el rendimiento de los trabajadores dentro de la organización, como obtener una medición de este a fin de conocer en qué nivel se encuentra el desenvolvimiento de cada colaborador, si es necesario aplicar cierta intervención de mejoría en base a esos análisis o por el contrario ofrecer los mecanismos para el mantenimiento de la buena labor. Para poder dar respuesta a esto, se debe saber qué es el, cuáles son los elementos y componentes que el desempeño laboral posee.

### **Elementos del Desempeño Laboral**

El desempeño laboral depende de variadas características, habilidades, competencias o en dicho caso elementos que corresponden a los conocimientos que posee cada colaborador y que a través de su labor puede llegar a demostrarlos. Para que un trabajador tenga un buen desenvolvimiento dentro de la empresa tiene que tener en cuenta los siguientes aspectos: “capacidades, adaptabilidad, iniciativa, comunicación, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talento, potencia al diseño de trabajo y maximizar el

desempeño”.(Palmar, Valero, 2015, p. 167) Cabe mencionar que esto no lo desarrolla individualmente, sino está unido a la empresa, pues esta le otorga las herramientas necesarias para poder tener un adecuado rendimiento tal como la organización lo anhele. (Alvarado, 2017).

### **Componentes del Desempeño**

Para tener conocimiento sobre la forma en que actúa el desempeño laboral debe primeramente conocer cómo se conforma, esto encaminado a saber cuáles son sus componentes, qué hacen que el desenvolvimiento en una ocupación sea acorde o no, Candel (2012) propone que existe una serie de mecanismos o dimensiones básicas que constituyen el desempeño laboral ocho para ser exactos. De acuerdo con Lorrén (2018), suelen caracterizarse de la siguiente manera.

- a) Destrezas en tareas específicas del puesto, definidas como actividades que diferencian el contenido de una ocupación concreta, haciendo cada trabajo único.
- b) Habilidad para labores genéricas o comunes a cualquier empleado.
- c) Comunicación oral y escrita dirigida a expresar ideas o dar información.
- d) Esfuerzo demostrado en el impulso extra que los empleados ponen en sus comportamientos.
- e) Mantenimiento de la disciplina personal y la conformidad con las normas y cultura de la organización.
- f) Labores de apoyo a otros y trabajo de equipo, procurando el bienestar de los demás compañeros y mostrando disposición para colaborar.
- g) Supervisión y liderazgo como las actividades dirigidas a influenciar, planificar y controlar los trabajos del grupo.
- h) Gestión y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. (p.25)

De acuerdo a esto, se ha dado una aproximación de qué es el desempeño laboral y aspectos básicos que a este lo conforman, de igual modo, también es importante conocer que elementos o proposiciones tener en cuenta al momento de realizar la correspondiente evaluación, conocer sobre cómo se están desarrollando las actividades de la organización es tarea necesaria para obtener los mejores resultados. Por tanto, a continuación, se presentan algunas premisas a tener en cuenta al momento de realizar dicha valoración.

### **Características para evaluar el desempeño**

Como ya se ha hecho mención la evaluación del desempeño laboral de un colaborador va enfocada a descubrir cuáles factores pueden estar inmersos afectando o ayudando al rendimiento dentro de la organización. Para realizar esta evaluación se deben tener en cuenta diversos elementos o características que a este le componen, sin embargo, se hará mención de cuatro en específico: trabajo en equipo, eficacia, productividad y satisfacción laboral. Por una parte, está la eficacia. Vásquez, Tello (2020) la definió como la medida para cumplir de una manera exacta los objetivos planteados en la organización, los trabajadores deben tener en cuenta todo lo que sea necesario para lograr alcanzar las metas y tareas que fueron planteadas en la empresa, por tanto, se requiere de esta capacidad para dar cumplimiento a lo estipulado por directrices o encargados de la productividad empresarial. (Alvarado, 2017)-

De igual modo, Garcia, Cazallo, Barragan, Mercado, Olarte & Meza (2017) mencionan que la eficacia no únicamente refiere al logro de resultados concretos, no siempre perceptibles como consecuencia directa de la gestión gerencial, sino con su capacidad para impartir cambios estratégicos. La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir el 100% de efectividad el servicio o producto fijado, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Con la eficacia, se busca armonizar la organización con las condiciones externas. De acuerdo a esto, la eficacia reconoce e

interpreta las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establece lo que es correcto hacer con miras a adecuar su actuación a las condiciones del entorno. (p.1)

Por otro lado, está el trabajo en equipo, esto significa que los objetivos planteados por la organización no son trabajo solo de una persona, sino que es una responsabilidad de todos los miembros. Este elemento es importante que la evaluación sea aplicada a profundidad para conocer como es el espacio laboral, puesto que en su mayoría se implica establecer relaciones interpersonales, la calidad de estas se puede ver afectada de diversas formas. El conjunto de reacciones que se pueden provocar en un lugar de trabajo son diversas y algunas pueden terminar afectando el desempeño laboral, las relaciones conflictivas o poco colaborativas puede generar que el ambiente de trabajo se vuelva complicado y poco agradable por lo que de forma directa podría afectar la productividad de una organización debido a la falta de objetividad o la tensión de no estar en un lugar cómodo para poder realizar acordemente las tareas. (Bejarano, 2019)

Seguidamente se encuentra lo referente a la categoría de productividad, Galindo (2015), hace mención a este término como una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. En términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir. (p.1)

Del mismo modo, cada persona en una organización tiene sus propios comportamientos, para obtener los resultados requeridos algunos suelen hacerlo desde la individualidad, otros en cambio prefieren realizarlo de manera grupal, por tanto, las personas que trabajan solas suelen obtener resultados o productividad individual, lo que acarrea que la suma de esta no sea igual que la obtenida en el trabajo grupal, por esta razón, la productividad es un factor clave en el logro de las metas organizacionales, su desempeño

económico, tiempo y duración para que los recursos humanos, la calidad del sistema, las políticas y cultura organizacional sean pilares fundamentales para la sostenibilidad y mejora de la producción empresarial. (Marvel, Rodriguez & Nuñez 2011)

Finalmente, se encuentra una de las categorías significativas al momento de referir o evaluar el desempeño laboral, haciendo así mención a la satisfacción laboral, es de gran valor ya que el rendimiento de una persona en el área de trabajo influye de cómo es el trato obtenido en este, el colaborador debe sentirse satisfecho con lo que está realizando, de no ser así probablemente las repercusiones negativas serían notorias afectando a la persona como tal y la productividad de la organización.

El origen del estudio de la satisfacción laboral es una incertidumbre para muchos, algunos autores plantean que se dio gracias al trabajo realizado por el psicólogo Munsterberg, mientras que otros opinan que es gracias a los planteamientos de Robert Hoppock y para otros los exponentes del tema fueron Roethlisberger y Dickson, sin embargo, aunque estos autores a través de sus aportes generaron antecedentes importantes para entender esta variable, Chiavenato (2011) menciona que es por el auge del enfoque humanista que se da un mejor estudio acerca de la satisfacción laboral, ya que con las investigaciones que se presentaron durante esta época encabezadas por Elton Mayo, se da un traslado de la teoría administrativa, pues no solo se tenía énfasis en la estructura organizacional, sino que se trasladó hacia las personas que laboraban en las organizaciones. Por tal motivo se da la importancia de fortalecimiento en la estructura informal de la empresa y de los factores interpersonales de los colaboradores para la obtención de la satisfacción laboral. (Burgos, Anaya, Nuñez & Castro. 2018)

De igual manera una aproximación sobre dicha categoría es la de Sánchez & García (2017). La satisfacción laboral, puede ser entendida como un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas de sí mismo. En general la satisfacción laboral hace referencia a las actitudes de las personas en diversos aspectos de su trabajo. (p.2)

Igualmente, los factores que determinan la satisfacción laboral dependen de diversas características tanto personales como del lugar de trabajo, los factores que generalmente logran satisfacer a los trabajadores son la permanencia laboral, aprendizaje, beneficios extra, clima organizacional positivo, adecuadas relaciones interpersonales, supervisión y capacitación constante de las labores a efectuar. Del mismo modo, la correlación existente entre el desempeño y satisfacción laboral es amplia, esto debido a que los colaboradores mayormente satisfechos a menudo son más eficaces que aquellos que no se sienten tan a gusto en el lugar de trabajo. (Boada 2019)

### **Evaluación del desempeño laboral**

Evaluar el desempeño laboral es un proceso de revisión y valoración ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño. La evaluación del desempeño se ha distinguido por proporcionar un análisis sobre la contribución que brinda cada puesto de trabajo en la organización, relacionando cómo los resultados se asocian a un nivel de desempeño en el puesto de trabajo. (Guartan, Torres & Ollague, 2019 p. 4)

La evaluación del desempeño de un empleado dentro de determinada organización generalmente está a cargo de la oficina de talento humano, dentro de la cual se encuentra inmersa la gestión de una empresa para la toma de decisiones, dado que con ella se da una forma objetiva y sistemática para la valoración del rendimiento de los empleados. Evaluar el desempeño laboral tiene como objetivo detectar los diversos problemas que puedan llegar a presentarse dentro del lugar de trabajo, esto debe ser una política clara de cualquier empresa, a fin de que permita una mejora en la eficacia o la eficiencia dentro de la organización. (Lorrén, 2018)

**Procedimiento para evaluar el desempeño.**

Como toda evaluación a aplicar debe contener una base sobre la cual poder evaluar, para este caso en particular constituye una serie de pasos que permita el análisis del desempeño laboral, esta evaluación es fundamental realizarla, pero también es importante hacerlo del mejor modo, conociendo el paso a paso que solicita la valoración de esta variable, por tanto, se toman en cuenta las siguientes indicaciones.

Principalmente, se debe establecer cuáles son esos estándares o esquemas laborales, seguidamente se realiza la evaluación del desempeño real de los colaboradores de la organización guardando relación a esos estándares ya establecidos y por último informar a los empleados cuales fueron los resultados obtenidos, con el fin de brindar motivación, ya sea a que superen las dificultades que mostraron en el análisis o por el contrario para continuar con su buen nivel. Esta técnica de evaluación es precisa en la gestión del personal ya que de alguna forma como se hizo mención anteriormente contribuye al autodesarrollo del empleado y a su vez a detectar situaciones relevantes del trabajo como, por ejemplo: supervisión del personal, integración del mismo, deficiencia de motivación, y según lo que se haya detectado se puede realizar la creación de políticas para trabajar con base a estos. (Lorrén, 2018)

La metodología al momento de plantearse la evaluación del desempeño laboral debe ir encaminada a considerar aspectos individuales, aspectos grupales y empresariales todo como unidad, tomándola de modo que los resultados individuales implican un conjunto para tener provecho en la parte grupal y de igual modo en el desempeño estratégico u organizacional, lo que implica el análisis de todas las conductas estratégicas y las competencias laborales tenidas en cuenta para tener un adecuado desempeño laboral que genera bienestar en la organización debido a su nivel de productividad. (Guartan et al 2019)

## **Beneficios de evaluar el desempeño**

Evaluar las acciones realizadas por colaboradores dentro de la empresa trae consigo una serie de beneficios tanto para la organización, como de los trabajadores, generalmente la evaluación del desempeño laboral se realiza en periodos aproximados de un año, siendo esto un tanto desfavorable, puesto que a modo personal esta valoración debería ser seguida como mínimo en un periodo de tiempo de 6 meses, esto debido a que pueden presentarse episodios negativos en cualquier momento que afecten el bienestar psicosocial de los empleados y por ende su rendimiento, por tanto, estar al pendiente de qué ocurre dentro de la empresa seguidamente ayudara a buscar prontas soluciones o mejoras de desempeño y productividad empresarial. De igual manera, Pérez (2019) brinda una amplia concepción sobre los beneficios de esta implementación:

La evaluación de desempeño permite trazar planes de mejora personal, capacitación, desarrollo y promoción al mismo tiempo que se alinean las metas individuales con las de cada departamento y estas a su vez con las de la compañía. De igual forma, desarrollar evaluaciones de desempeño te ayudará a tener empleados que estén entusiasmados de trabajar y que estén orgullosos de lo que hacen, no aquellos que piensan que es solo otro trabajo pagar las facturas. Debido a que la implementación de la evaluación permite al líder y a sus colaboradores revisar el desempeño y comportamiento de cada quien, es posible recompensar el esfuerzo de los empleados de manera justa y equitativa con una base objetiva, aportar mayor transparencia al sistema de promoción y estímulos aplicado en el seno de la organización. Esto es una gran ayuda para lograr el compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores hacia la empresa. Con la valoración los colaboradores tienen presente de manera clara las expectativas de su jefe y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño, conocer las características y competencias que la empresa valora, contar con la oportunidad de hacer una autoevaluación para su crecimiento y estar motivados para ofrecer un

mejor esfuerzo a la empresa. Está demostrado que ayuda a mejorar el clima laboral, pues permite promover la equidad, igualdad y transparencia, al mismo tiempo, es un mecanismo que permite evitar la retroalimentación de errores y desvíos del plan estratégico para lograr las metas establecidas. (p.1)

### **Desempeño laboral y Talento Humano**

Como se mencionó anteriormente evaluar el desempeño del personal de una organización está a cargo de Talento Humano, planear de forma determinada cómo será el crecimiento personal y laboral de los trabajadores dentro de la empresa, para esto, se debe pensar en que herramientas son necesarias para poder cumplir esto, los objetivos que se plantean en talento humano en cuanto al desempeño laboral están enfocados en el crecimiento profesional, personalmente y que de esta forma ayude a la contribución de una buena producción, adicionalmente el poder conocer que personal está capacitado para estar dentro de ella, entre muchos otros. (Ramírez, Villalobos & Herrera, 2018)

Para poder tener una correcta planeación y gestión de dichos objetivos se debe tener en cuenta una serie de políticas a cumplir como: alinear la planeación y gestión de los empleados con la estrategia de la empresa, mantener una adecuada comunicación con todo el personal, existir diferentes agentes evaluadores, usar herramientas tecnológicas que permitan fortalecer y facilitar el proceso, fijar objetivos por persona, fijar las competencias que deben tener para una buena productividad, evaluar por competencias y resultados, tener evidencias de comportamiento y desempeño de los trabajadores, identificar fortalezas y debilidades, medir y tener resultados con evidencias válidas y realizar un seguimiento y retroalimentación constante con cada colaborador, para esto, es importante tener en cuenta todos los pasos antes mencionados y realizar un seguimiento acorde respecto a los planes establecidos. (Ramírez, Villalobos & Herrera, 2018)

## **Desempeño laboral y psicología**

La ciencia encargada del análisis y comprensión en el funcionamiento de las empresas es la psicología organizacional o de las organizaciones, esta es un área de la psicología general en el que su campo de acción abarca diversas dimensiones, como el aspecto y cultura organizacional, la conducta laboral y las actuaciones de los trabajadores, relacionadas con el desempeño laboral incluidas la motivación, eficacia, entre otras. Respecto a estas variables, la motivación es uno de los componentes primordiales en los cuales se enfoca la psicología organizacional, debido a que no solo trabaja la parte laboral sino el ser como tal. (Bouchon, 2020)

De igual manera la motivación se considera en el ser humano como una fuerza interna que hace que el trabajador busque ser un emprendedor en el ambiente en búsqueda de su ser para desarrollar sus competencias y así se convierta en un colaborador con una alta competitividad con los terceros. Al ver los esfuerzos relacionados con estas actividades, se emprenden nuevas formas dentro del ser humano ya que recibe recompensas en la organización y esto es repartido por igualdad en el entorno donde se encuentra todo el personal, que se unen con estados psicológicos como: la responsabilidad, el valor, la conciencia y el desarrollo íntegro. (Bouchon, 2020)

Es por esto que todo lo mencionado refiere a la importancia de evaluar y tener en cuenta esta variable de desempeño laboral, no es el hecho de detenerse solamente en lo que se puede producir gracias a tener un buen rendimiento, sino todo lo que acarrea para poder llegar a ello, de qué se compone, sobre qué bases evaluar y sobre todo como poder intervenir ya sea en su mejora o mantenimiento, de igual manera es relevante resaltar la importancia de instaurar políticas en la empresa que contribuyan de manera positiva en la adquisición de dichos resultados, tal es el caso del salario emocional, del cual existe evidencia suficiente para instaurar una hipótesis correlacional en relación al aumento del rendimiento laboral, la hipótesis planteada hace referencia al fenómeno que se pretende comprobar y postular a través del presente proyecto investigativo.

## **Capítulo II. Salario Emocional**

El presente capítulo ofrece al lector una conceptualización teórica desde la perspectiva de diversos autores sobre el salario emocional, exponiendo en el apartado la definición, características, factores, beneficios de la implementación, una visión de la temática a nivel nacional, además de una exploración de la relación existente con la variable desempeño laboral. Por consiguiente, la importancia de su elaboración radica en que las investigadoras obtuvieron una apropiación teórica y conceptual necesaria para dar continuidad al proyecto investigativo, ya que se consultaron investigaciones, artículos y páginas webs actuales y con relevancia científica.

### **Definición de salario emocional**

Cuando se habla de salario es habitual que el concepto se relacione o se asocie al factor monetario y se piense únicamente en el dinero que se le otorga a un individuo por el hecho de haber realizado un determinado trabajo en algún lugar, aunque es correcta esta idea, no se puede limitar la definición de salario única y exclusivamente al factor monetario. Debido a la urgencia que viven las empresas por atraer, mantener y retener el talento humano, es necesario la implementación de nuevas estrategias para conseguir dicho propósito, de ahí la necesidad de idear estrategias remunerativas intangible como el salario emocional, el cual a medida pasa el tiempo adquiere mayor relevancia y que incluye a aquellas retribuciones ofrecidas a un colaborador por parte de la empresa, de carácter no económico, orientadas a la mejora en su bienestar y calidad de vida, sin claro está, dejar de recibir su respectiva retribución económica de la cual no se intenta sugerir que no constituya un medio eficiente en la gestión y retención del recurso humano.

El salario emocional es entonces un mecanismo utilizado por la empresa para buscar mejorar la motivación y el compromiso de los colaboradores, además de esto se ofrece como estrategia para reducir el absentismo laboral, de manera general, la probabilidad de

que un empleado abandone su lugar de trabajo por una mejor oferta económica en otra empresa, disminuye si dicho trabajador se siente feliz en su lugar de trabajo. De aquí la importancia y relevancia del salario emocional como estrategia en la retención del capital humano. (Gi-Group, 2019).

Según la Federación Nacional de Gestión Humana (ACRIP) (2017) El salario emocional es entonces “aquella retribución no monetaria que todo empleado, de cualquier organización recibe y cuyo objetivo principal es el de dar cumplimiento a las necesidades personales, familiares y profesionales” (p.1). Este tipo de retribuciones son acreditadas a los empleados a manera de incentivos y los cuales de manera directa o indirecta intervienen en el mejoramiento de la organización. Ahora bien, salario emocional es en la actualidad un término amplio ya que en este clasifica cualquier forma de compensación que recibe el colaborador aclarando entonces, que es en todo momento no monetaria, en compensación de su buen actuar y en el desempeño dentro de la organización.

Quintero & Betancourt. (2018) manifiestan que toda organización está expuesta a una serie de cambios constantes para los cuales deberán en todo momento estar preparadas con planes de acción inmediatos que apunten a un rápido actuar que lleven a contrarrestar estas situaciones de cambio. Para esto la organización debe contar con un personal idóneo, un personal capacitado y sobre todo motivado y que cuyas prioridades vayan en el mismo sentido que los objetivos de la organización, para esto se necesita de una alternativa retributiva asociada al salario emocional que ayude a potenciar la gestión del talento humano, formando colaboradores comprometidos, con afinidad y motivación hacia el ejercicio de sus labores y responsabilidades empresariales.

Algunos ejemplos de salario emocional podrían ser los siguientes: para empezar, se ubica el reconocimiento personal, partiendo del postulado que la mayoría de individuos les agrada que les reconozcan y resalten el trabajo que por el que se han esforzado y hecho bien. Llevándolo a la praxis, se trasforma en el hecho que el superior tenga alguna palabra de elogio hacia los colaboradores, aumentando la motivación, aunado al hecho de que dicha medida no representa algún costo para la organización y trae consigo los beneficios

mencionados, entre tanto los colaboradores califican de manera positiva iniciativas tales como el teletrabajo, señalan como gran ventaja el no tener que desplazarse a sus lugares de trabajo que como es sabido en grandes ciudades implica magnas dificultades, como también la flexibilidad en sus horarios, iniciativas como estas repercuten de manera directa el mejoramiento en el rendimiento en las obligaciones laborales de la empresa, aumento en la productividad y sobre todo en la salud emocional del colaborador. (Gil-Group, 2019).

Por consiguiente, siguiendo con los planteamientos de Gi-Group (2019) contar con un lugar de trabajo agradable es fundamental, este aspecto se puede evidenciar en las organizaciones. Cabe aclarar que muchos de los beneficios que una organización puede brindarles a sus colaboradores se ven limitados por el espacio físico en el cual se desenvuelven los mismos. Organizaciones que no cuentan con zonas verdes o incluso escasa luz solar, lugares en donde el empleado pueda tomar pequeñas sesiones de descanso, las cuales podrían ser minimizadas por algunos, no aportan en lo mínimo al bienestar de los colaboradores, como tampoco organizaciones en las cuales no consideran otras facetas del empleado diferentes a la productiva, no se les brinda la oportunidad de recrear par de esta manera disminuir los niveles de estrés o ansiedad que el colaborador pueda estar llevando, para esto último acciones simples como jornada deportiva o recreativa podrían ser muy útiles.

### **Factores del salario emocional**

Existen diversos factores a tener en cuenta al momento de aplicar cualquier política de salario emocional dentro de cualquier organización para Bonilla (2014), citado en Terán (2017), cada organización debe facilitar las siguientes acciones dentro del marco laboral a sus colaboradores: oportunidad de crecimiento profesional, gestión del talento y plan de carrera, sin dejar atrás aquellas compensaciones no monetarias tales como la flexibilidad en horarios, espacios de integración entre colaboradores y familiares, jornadas recreativas y deportivas, bienestar psicológico.

Uno de los factores que roba principal protagonismo es el entorno laboral sobre el cual recaen conceptos claves como el clima laboral, en donde las relaciones interpersonales entre cada uno de los colaboradores desde los diferentes niveles se deben garantizar, como también el compromiso social no solo impulsado por la organización sino también desde cada uno de los colaboradores, en el buen entorno laboral debe participar activamente los líderes o superiores inmediatos, estos se deben de esforzar por mantener a sus colaboradores motivados a cumplir con sus labores con la mejor disposición posible, clara está la relación existente entre motivación y eficiencia, punto clave para toda empresa.

Terán (2017) expone y clasifica diversos factores relacionados al salario emocional destacando: capacitación a los empleados, relaciones interpersonales, en este punto Terán señala relación empleado – jefe, capacidad de dar y recibir sugerencias, oportunidades profesionales y un agradable ambiente laboral, sin descuidar aquellas remuneraciones no monetarias ya mencionadas (flexibilidad horaria, seguridad, buen trato, reconocimientos, etc.) Terán coincide con lo expuesto por Bonilla, sin embargo, este último resalta la necesidad de una mayor flexibilidad y destaca la facilidad que hoy día existe para las operaciones remotas o teletrabajos.

Dentro de las políticas a incluir dentro del salario emocional Pullupaxi (2015) propone cuatro categorías, la primera de ellas es que la organización deberá retribuirle al colaborador no de manera monetaria, más bien ofreciéndole ciertas ventajas o beneficios que garanticen el crecimiento profesional como también garantizar el bienestar del colaborador y el de su familia por hecho de laborar para la empresa, las otras tres categorías están dadas por las ya mencionadas flexibilidad, jornadas reducidas y teletrabajo. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto podemos definir la retribución emocional como todos aquellos beneficios que se le ofrecen al colaborador para satisfacer algunas de sus necesidades sin que estas sean económicas, estos beneficios, aunque no sean en muchos casos cuantificables si afectan de manera directa en el valor del salario emocional. la retribución emocional se puede ver reflejada en acciones sencillas como en la motivación a cada colaborador, compañerismo, relación entre colaboradores y jefes, ahora bien, existen otro tipo de ventajas que la organización puede brindar a sus colaboradores, tratándose pues

de una serie de beneficios particulares los cuales pueden llevarse a cabo por determinados hechos o situaciones significativos para los colaboradores y/o familiares, dentro de tales eventos podemos resaltar, matrimonios, grados, nacimientos etc. Existen otros aspectos positivos que la organización puede ofrecer sin embargo estos si pueden generar un costo ya sean directos o indirectos a la organización este tipo de beneficios se les denomina beneficios sociales.

López (2011) citado en Pullupaxi (2015), centra su estudio en aquellos factores que generan un mayor impacto y que hacen parte del modelo de salario emocional, destacando al igual que otros autores, aquellas acciones que conllevan a una mejora en las capacidades profesionales de un colaborador ya sea a través de programas internos o externos a la empresa, otro punto destacado es el entorno laboral y la cultura organizacional que impulse o promuevan el intercambio de ideas a favor de la organización y que mejore las relaciones entre colaboradores y jefes inmediatos.

Es importante que todo colaborador tenga la oportunidad de ascender o ser promovidos al interior de la organización, de esta manera se permite el crecimiento profesional como también a nivel personal de los colaboradores y al tiempo se contribuye al cumplimiento de metas y objetivos dentro de la empresa, el reconocimiento de la buena labor que realizan los colaboradores en la organización es fundamental, ya que por lo general esto les motiva para la consecución de nuevas metas y de esta manera facilita la consecución de logros organizacionales al igual que impulsa un ambiente laboral favorable para toda la organización. (pullupxi, 2015)

## **Tipos de salario emocional**

### ***Teletrabajo***

Forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las

tecnologías de información y comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en sitio específico de trabajo. (Min. TIC, 2019, p.1)

### ***Beneficios sociales***

Los beneficios sociales que brindan las organizaciones a sus colaboradores aluden al conjunto de servicios especiales, soluciones, estrategias y condiciones laborales favorables, encaminadas al bienestar de sus empleados, que van más allá de un salario económico justo, ya que corresponde a todas las retribuciones no monetarias que se relaciona con factores organizaciones como la satisfacción laboral, un ejemplo de ello son los servicios de guarderías, alimenticios, de educación o transporte. (Up Spain, s.f.)

### ***Flexibilidad horaria***

El termino flexibilidad horaria corresponde a una característica de la cultura organizacional de una institución que ofrece a sus colaboradores condiciones laborales no rígidas en cumplimiento de sus actividades con una carga de horario determinada e inflexible, la anterior estrategia no indica que los trabajadores no realizarán en los plazos de entrega correspondiente sus funciones, ya que se trata de una medida adaptada a las condiciones laborales específicas y las características individuales del colaborador, por ejemplo una medida aplicada a la flexibilidad horaria corresponde a la hora de llegada, en donde las intuiciones permitan a sus empleados asistir ya sea más temprano o un poco más tarde al sitio de trabajo debido a las características de las funciones particulares, lo cual repercute en un desempeño eficiente e incentiva la satisfacción y felicidad en el trabajo.

### ***Días libres***

La posibilidad de poder acceder a días libres hace parte de los beneficios sociales que puede ofrecer una institución a sus colaboradoras en búsqueda de su bienestar y

satisfacción laboral, estos días libres van más allá de los permisos que por ley y normativa están estipulados y pueden corresponder por ejemplo a fechas especiales como cumpleaños, actividades familiares o asuntos personales. (Universidad de Valencia, 2016)

### ***Plan de carrera***

Un plan de carrera es un proyecto de formación individual de un trabajador, cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Este se ejecuta de manera conjunta con la empresa. Así, implica comprender qué conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requieren para que un empleado progrese laboralmente. Ya que el desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas, Por tanto, es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en los colaboradores. (Molina, 2018, p. 1)

### ***Voluntariado***

Los voluntariados corresponden a programas sociales poyados o patrocinado por las instituciones interesadas en prestar un servicio, brindar soluciones o mitigar problemáticas sociales, en donde les dan a sus colaboradores la posibilidad de apoyar la labor o gestiones realizadas por decisión propia, determinado ellos mismo el nivel de compromiso y las acciones, esfuerzos y recursos investidos para el ejercicio de labor, cabe restar en dichas actividades de impacto social aportan beneficios tanto a la empresa, los colaboradores y en mayor medida a la sociedad en general (Fundación Codespa, 2015)

### ***Guardería***

Los servicios de cuidado y atención infantil, conocido como guarderías corresponden a un beneficio social ofrecido a los colaboradores por parte de la institución, dicha medida

aunque representa un costo para las organizaciones que pueden o no ofrecer de manera gratuita este servicio trae diferentes beneficios tanto para los colaboradores que pueden establecer un balance entre su vida personal y laboral, además de la tranquilidad del cuidado responsable de sus hijos y ahorro de tiempo y recursos económicos, la empresa por su parte obtiene a cambio aumentos en el desempeños y rendimiento laboral, retención y fidelización del recurso humano, además de beneficios fiscales asociados al pago de impuestos por beneficios sociales prestados. (Gestión, org, s.f.)

### ***Espacios de trabajo agradables y adecuados***

Los aspectos locativos hacen parte de uno de los tipos de salario emocional, que consiste en adecuar la infraestructura de las instituciones en función de las características de los colaboradores y las funciones desempeñadas por los mismos, factores como la iluminación, organización, inmuebles y disposición de los materiales y herramientas necesarias para el apropiado ejercicio de sus deberes que propicien la adecuada gestión del tiempo. Además de los aspectos relacionados a la seguridad y salud en el trabajo, garantizando espacios guiados al bienestar y la satisfacción de las necesidades de los empleados. Las anteriores medidas repercuten en la motivación, productividad, clima laboral y satisfacción laboral ya que se contará con colaboradores que se sienten a gusto y cómodos durante sus jornadas laborales, lo cual sin duda ayudará a la retención del talento humano. (Juárez, 2020)

### ***Actividades de recreación***

Las actividades recreativas son beneficios sociales que representan un plus en la cultura organizacional de las instituciones interesadas en el bienestar emocional de sus colaboradores, ya que tienen el objetivo de propiciar climas laborales agradables, afianzando las relaciones interpersonales, dichas actividades o espacios recreativos benefician a los colaboradores en la disminución de factores psicológicos asociados al

estrés, ansiedad y tensiones que repercuten en su desempeño, dicha medida trae consigo beneficios organizacionales asociados a la satisfacción y felicidad en el trabajo, además de la retención y fidelización del recurso humano. dentro de las actividades recreativas más utilizadas se encuentran los espacios de realización de ejercicio o actividades relajantes como yoga, competencias, ligas o torneos entre los colaboradores donde se propicie la integración familiar, pausas activas, fiestas temáticas, celebración de días especiales.

### ***Independencia y autonomía***

La independencia y autonomía alude a tipo de salario emocional que se relación con las actitudes empresariales que le permiten a los colaborador disponer y organizar sus jornadas laborales acorde con sus necesidades obviamente atendiendo al cumplimiento responsable de obligaciones empresariales, otra medida se relaciona con la participación del empleado en la toma de decisiones con respecto a si mismo o las condiciones de la empresa, las anteriores medidas incentivan la motivación y satisfacción laboral ya que el trabajador sentirá que hace parte de una institución que lo valora y satisface sus necesidades personales. (Servera, 2015)

### ***Oportunidades de crecimiento***

Las oportunidades de crecimiento hacen alusión a la posibilidad ofrecida a los colaboradores de acceder dentro de las instituciones a las que hacen parte, estas actividades promoción ayudan a la retención del talento humano eficiente, constituida como una oportunidad de demostrar la valoración al recurso humano ayudando a la satisfacción laboral desempeño de los mismos. (Bernabé, 2018)

### ***Team Building***

Team Building hace referencia a una estrategia de motivación que consiste en resaltar, reconocer o celebrar la consecución de los objetivo o tareas empresariales propuestos por

los grupos de trabajo, dicha medida valora el desempeño eficiente de los colaboradores a través de actividades de esparcimiento que ayudan a mejorar la cohesión o unión de los equipos, esta técnica empresarial de gestión de los grupos de trabajo ayuda a motivar e incentivar el trabajo en equipo por medio de la gestión de actividades de esparcimiento propuestas por las organizaciones. (Izuriaga, 2018)

### **Características del salario emocional**

Todas aquellas organizaciones que intentan llevar a cabo la implementación de un salario emocional coinciden de forma notable en algunos puntos: buen trato al colaborador, lo cual aporta además al buen clima laboral, la justicia y equidad percibida en las actuaciones de la institución, y el establecimiento de relaciones interpersonales positivas donde se propicie una comunicación asertiva en los diferentes niveles jerárquicos, de esta manera se crearán lazos de confianza en la organización, logrando que el colaborador se sienta parte de la empresa y aporte de manera eficiente a los objetivos de la misma, la participación del jefe inmediato es fundamental para la consecución satisfactoria de un salario emocional. cabe resaltar el valor agregado de una estrategia que no implica una inversión monetaria por parte de la organización, pero si acarreará un gran beneficio reflejado en el aumento de la productividad laboral, cabe aclarar que el compromiso conductual que implica la efectividad del modelo compensatorio no solo alude a la organización y sus niveles administrativos o directos, ya que los colaboradores también deberán comprometerse a mantener el buen ambiente laboral que propicie el éxito de las políticas de salario emocional. (Pobeda & Mackay, 2017).

Un punto importante para resaltar del salario emocional es que este, implica en todo momento el buen trato de los jefes hacia sus colaboradores, a reforzar las relaciones humanas, para que de esta manera se puedan unificar los esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos propuestos, el reconocimiento de los esfuerzos de los colaboradores

potencializa el proceso. sin embargo, dentro de las políticas de salario emocional las retribuciones contemplan un aspecto económico en las organizaciones, que se ve reflejado al brindar a sus colaboradores la posibilidad de acceder a subsidios alimenticios, escolares y familiares. Además de ayuda en la escolarización y crecimiento personal y profesional, con el único propósito de brindar apoyo y mejorar las condiciones psicosociales que pueden afectar de manera significativa al colaborador y por ende el desarrollo del ejercicio de su deber dentro de la organización. (Pobeda et al, 2017)

### **Beneficios de la implantación del salario emocional**

Si bien, las políticas de salario emocional debido a las transformaciones eminentes y paulatinas de la industria empresarial se han consolidado con el paso del tiempo dentro del aspecto laboral, aún la implementación de este salario emocional no se ha establecido en su totalidad, existen aún muchas organizaciones que no aplican esta retribución a sus colaboradores. Bado & Pardo (2019) aseguran que toda organización debe estructurar un plan de acción que les permita atraer, mantener y retener al talento humano, a fin de establecer un grupo de trajo con personal especializado e idóneo en cada área, que permitirá el posicionamiento y éxito empresarial.

Una de las estrategias que aportan al crecimiento de toda empresa es la capacitación de su personal, lo cual, no solo beneficia a dichos colaboradores sino también a la organización, esto se ha convertido en una de las mayores peticiones por parte del personal de trabajo ya que identifican en él un crecimiento profesional que les aportará la suficiente confianza no solo hacia ellos como empleados, sino confianza de los jefes hacia sus actuaciones profesionales, esto les permitirá afrontar nuevos retos con mayor seguridad. A pesar de la dificultad de medir ya sea a nivel económico las ventajas de todos estos beneficios, si se sabe que son grandes ya que un colaborador satisfecho con su organización no estimará esfuerzos para desarrollar de la mejor manera posible su labor. Dicho esto, el

esfuerzo que una organización haga por sus colaboradores al tratar de ofrecer un buen salario emocional será enteramente retribuido. (Bado & Pardo, 2019)

El salario emocional relaciona claramente la productividad y el éxito de una empresa con las relaciones humanas y la capacidad de crear un entorno laboral favorable, en donde cobra gran importancia el direccionamiento, el reconocer la buena labor realizada por parte de un trabajador es una acción que impulsa a la mejora continua en el tiempo de una organización y con el riesgo de incentivar al resto de colaboradores a esforzarse aún más en la consecución de metas, es entonces una herramienta útil cuando lo que se busca es el éxito de la organización al tiempo que se fortalecen las relaciones humanas, hecho esto, la organización contará entonces con colaboradores dispuestos, motivados que en conjunto llevará quizás de manera inconsciente a aumentar el rendimiento dentro de la organización. De esta manera el salario emocional crea de alguna forma una deuda entre el colaborador y su empresa llevando a que cada acción se realice con esmero y excelencia en la calidad de los procesos de forma voluntaria. (Carrillo 2017).

Carrillo (2017) además de lo mencionado anteriormente describe los beneficios que reciben de manera específica tanto las organizaciones como los colaboradores y la sociedad en general, como resultado de la implantación adecuada del modelo de salario emocional. en primer lugar, los beneficios recibidos por las organizaciones se contemplan en los siguientes aspectos: personal leal a la empresa, incidencia en el aumento de variables asociadas a la competitividad empresarial, así mismo al poseer características afines a la retención del personal, es evidente que exista una discusión de los recursos dirigidos a capacitar nuevos colaboradores. Por su parte los colaboradores contienen beneficios relacionados con el apoyo que les brindan las organizaciones a su formación profesional y personal, por otra parte, se encuentra el sentido de pertenencia o la flexibilidad horaria, la expresión libre de pensamientos e inconformidades las posibilidades de desarrollo profesional o autonomía en las labores, sin dejar de lado la mayor calidad de vida y el compromiso de la compañía con la familia. Por consiguiente los beneficios que la sociedad recibe como producto de las organizaciones que adopten dentro de sus políticas el modelo

de salario emocional, se sintetiza en los siguientes puntos: existirá mayor competitiva en términos de calidad de los productos y servicios ofrecidos, por tanto dicha sociedad obtendrá calidad ante sus demandas, además de la tranquilidad y felicidad de los miembros y personas relacionadas a los colaboradores que trabajen en organización que brinden dicho tipo de retribución no económica.

### **Implementación del salario emocional**

Varón (2018) expone las principales medidas implementadas por la industria empresarial que ya ha acogido el presente modelo de retribución no económica dentro de sus políticas empresariales, tales medidas ejemplifican como una organización imparte el modelo de salario emocional a sus colaboradores con eficacia comprobada, dichas medidas consisten en: horarios flexibles, lo anterior no indica que no se cumple con las horas laborales estipuladas, si no que las organizaciones no son estrictas, ni rigurosas con los horarios de entrada y salida ya que lo importante radica en cumplir con las horas laborales estipuladas por la organización, además de lo anterior también se encuentra las labores remotas que se sintetizan en el hecho de brindar al colaborador la posibilidad de poder realizar las labores correspondientes desde su casa o cualquier otro lugar, la siguiente medida se relaciona con el tiempo que las organizaciones brindan para que los colaboradores solucionen o dediquen a temas personales. Una de las estrategias en las cuales coinciden grandes organizaciones es en la de brindar a sus colaboradores la oportunidad de crecer dentro de la empresa, de esta manera los motiva a esforzarse por crecer profesionalmente y además tendrán la oportunidad de ocupar altos cargos, de esta manera la organización contará con colaboradores motivados y además fieles a la organización.

Dentro del salario emocional existen otro tipo de estrategias que buscan favorecer al empleado, por ejemplo, capacitaciones frecuentes ya sea para mejorar en sus actividades laborales como también en oficios diferentes a estas. Así mismo, hacer partícipe a los colaboradores en actividades o eventos de bienestar, en la actualidad para esto último las

organizaciones han tomado conciencia de la importancia de este tipo de actividades ajenas a las laborales, todo esto va direccionado a la mejora en la calidad de vida del recurso humano y personas cercanas a estos, el resultado de este bienestar del empleado se evidenciará en la construcción de un agradable clima laboral que a la final la organización tomará beneficio de esto. Otra de las estrategias que se ofrecen en la actualidad por algunas organizaciones es la creación de espacios de descanso o espacios recreativos, lugares en donde el empleado puede compartir con otros colaboradores o simplemente lugares en donde podrá disminuir los niveles de estrés, sitios en donde se considera la salud mental, emocional y física del empleado, de la mano de estos se pueden encontrar beneficios adicionales en donde se pueden tener en cuenta a los familiares del colaborador como por ejemplo asignación de becas de estudio para los hijos, oportunidad de jubilación, subsidios de transporte y/o alimentación, entre otros beneficios. (Varón 2018)

### Salario emocional en Colombia

En Colombia, muchas organizaciones intentan instaurar o aplicar algunas estrategias propias del salario emocional. Mercer Marsh en 2014 realizó un estudio estadístico para 116 compañías del país, de dicho estudio se obtuvieron cifras significativas sobre aquellas estrategias implementadas a nivel de salario emocional destacando las siguientes:

**Tabla 1**

*Tipos de salario emocional en Colombia.*

<i>Tipos de salario emocional.</i>	<i>Porcentaje de implementación.</i>
Horarios flexibles	50,9%
Teletrabajo ocasional	35,3%
Horario recortado los días viernes	30,2%
Jornada laboral reducida	26,7%
Días adicionales de vacaciones	25,9%
Días del año para temas personales	24,2%

Teletrabajo permanente

7,8%

Nota. Datos tomados de Mercer Marsh en (2014).

La flexibilidad laborar en Colombia está regida por la ley 789 de 2002 en la cual se establecen 48 horas laborales por semana, que podrán ser llevadas a cabo en horarios flexibles en seis días, y este horario podrá ser acordado entre el empleador y el colaborador, esta disposición obliga a toda organización a ofrecer un día de descanso obligatorio. (Vega 2017)

Aparte del estudio de Mercer Marsh también se cuenta con un estudio dado en la Tercera Feria Internacional del Teletrabajo, estos resultados fueron publicados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y el Ministerio del Trabajo (MINTRABAJO), en el estudio se presentan cifras de la implementación del teletrabajo en algunas de las organizaciones del país, se resalta que el país contaba con 31.553 empleados en modalidad de teletrabajo en 2012 y que para 2016 esta cifra llegó a los 95.439. Este estudio fue llevado a cabo por el Centro Nacional de Consultoría (CNC), y fue auspiciado por el Plan Digital Para La Gente, con el fin de impulsar el teletrabajo como herramienta útil.

Dicha investigación se desarrolló en 12 de las más importantes ciudades del país, también se encontró que se pasó de 4.357 empresas que utilizaban el teletrabajo en 2012 a 10.739 empresas en 2016 es decir, se presentó un incremento de 146% aproximadamente, cifra bastante considerable si se tienen en cuenta que dicho aumento se presentó en un periodo de tan solo 4 años. Para complementar estas cifras se tiene que 1.740 de las empresas que implementan el teletrabajo y que participaron de en la investigación exponen un aumento considerable en la productividad interna de la empresa como también el ahorro en recursos monetarios por conceptos tales como costos fijos de funcionamiento, costos de operación, planta física entre otros. Y por el lado de los empleados en modalidad de

teletrabajo manifiestan mejoramiento en la calidad de vida (33%), autonomía (40%), tiempo en desplazamientos (49%) (Min. TIC, 2016)

Otro de los estudios a tener en cuenta es el llevado a cabo por Fedesarrollo y Acrip, los cuales centraron su investigación en la flexibilización de las jornadas de trabajo, de este estudio se destaca que la flexibilización de las jornadas de trabajo evita que el empleado se interese en la búsqueda de un nuevo empleo, la ventaja para las organizaciones es que de este modo se reducen las rotaciones de trabajadores y por ende se logra la retención del talento humano. A raíz de lo anterior se permite inferir que la implementación del salario emocional es una necesidad para las organizaciones que deseen retener a su capital humano obteniendo así los beneficios empresariales que ello implica en materia de optimización de recursos y resultados. (Vega, 2017)

### **Salario emocional y desempeño laboral**

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo, el salario emocional sin lugar a dudas alude a un modelo retributivo no salarial que hace énfasis en el componente de bienestar y calidad de vida de los colaboradores, ahora bien, si se desea establecer una relación de influencia entre la anterior estrategia de gestión humana y la variable desempeño laboral, es necesario que se traiga a colación uno de los aspectos de mayor incidencia el éxito empresarial producto de la actuación de los colaboradores, lo anterior alude al concepto de satisfacción laboral, que consiste la percepción positiva y justa que posee un colaborador frente a las diferentes condiciones empresariales asociadas a las experiencias o expectativas, laborales que inciden en el aumento de dicha satisfacción, así pues, producto de las políticas de administración del talento se obtendrán empleados satisfechos, sinónimo de poseer personal eficiente y eficaz capaz de responder de manera adaptativa a las demandas y obligaciones empresariales, aunado al deseo de mejora continua guiado hacia la consecución de los objetivos empresariales. (Andrade, 2017)

De manera complementaria Guerrero (2012) citado en Andrade (2017) manifiestan que las instituciones al implementar políticas de salario emocional obtendrán benéficos relacionados a su crecimiento y desarrollo corporativo, en este orden de ideas al implementar políticas de gestión humanas que hagan énfasis en el bienestar de los colaboradores estos además de mejorar su calidad de vida, optimizarán el curso y desarrollo de sus responsabilidades empresariales, aumentando así su desempeño laboral. A grandes rasgos el salario emocional además de ser una herramienta que retiene y fideliza el talento, es una estrategia motivante que despierta en los trabajadores aspectos relacionados a sus motivaciones intrínseca, que repercute en el sentido de pertenencia y guía sus acciones hacia la mejora y responsabilidad desde su laborar, aportando al cumplimiento de los objetivos empresariales ya que se el colaborador se sentirá como un miembro indispensable que debe responder eficientemente al ejercicio de su labor y el desarrollo de la institución de la cual se siente parte fundamental.

### **Capítulo III. Psicología Organizacional**

A continuación, se expondrá una contextualización teoría desde la perspectiva de diversos autores donde se presentará todo lo concerniente a la psicología organizacional área asignada para guiar el proceso investigativo.

Antes de adentrar la teoría y revisión con base al campo organizacional es importante mencionar otra área de la psicología la cual es psicología positiva, se toma esta debido a que se hace alusión en este proyecto investigativo sobre salario emocional y el área mencionada hace aportes relevantes respecto a esta temática. De acuerdo a lo descrito, la relación que posee el salario emocional con la psicología positiva radica en que esta área se encarga de evaluar y proporcionar un progreso en la calidad de vida, buscando que las personas puedan dar lo mejor de sí mismo y de manera similar el salario emocional procura buscar ese tipo de beneficios, pues este está encaminado en la búsqueda de satisfacción por parte de los colaboradores, resaltando el valor que posee cada uno de ellos y orientando incentivos o acciones en pro del mejoramiento en falencias detectadas. (Castañeda, Salinas & Uribe, 2016)

De igual manera, la psicología positiva y el salario emocional poseen amplia relevancia para el ámbito organizacional, puesto que implementar este tipo de elementos como pautas e incentivos para el desarrollo y bienestar integral serán denotados y sobresalientes a modo de satisfacer necesidades personales y empresariales, es por esto que es importante tener en cuenta el factor emocional, velando por la calidad humana del personal presente en cada organización asimismo la productividad y rendimiento. (Castañeda, Salinas & Uribe, 2016)

#### **Perspectiva Histórica de Psicología Organizacional**

Por medio de la investigación histórica realizada con base a uno de los campos de acción de la ciencia de psicología, en dicho caso la psicología organizacional, se puede

evidenciar de acuerdo con Koppes & Pickren, (2007) que este campo se dio a conocer entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, generalmente se cree comenzó con las apreciaciones otorgadas por Walter Dill mediante textos publicados en 1903 y 1911 los cuales título “Teoría de la publicidad” y “Mejora de la eficiencia del personal empresarial” enfocados principalmente a los negocios, sin embargo, dicho autor no fue el único en realizar aproximaciones sobre esta área de igual manera lo hizo Hugo Munsterbeg, mediante un escrito realizado en el año 1913 llamado “Psicología y eficiencia industrial” en todos los escritos mencionados se trataron temas como método de selección de personal, aumentos, entre otros. De igual manera se debe tener en cuenta que el término de psicología organizacional no siempre se ha sido otorgado, anteriormente era común conocerla como “Psicología industrial” “Psicología económica”, “Psicología de negocios” y “Psicología del empleo” (Gómez, 2015)

En el lapso de la primera guerra mundial era común conocer este campo de aplicación como psicología industrial, de acuerdo con Vinchur & Koppes (2007) la puesta en práctica de está trajo consigo un gran impacto, donde los psicólogos que se desempeñaban en esta área eran pieza clave valorando la salud mental de los soldados y determinando para que puestos eran aptos cada uno de ellos. Para lograr la evaluación y determinación de lo mencionado recurrieron a utilizar test y pruebas de habilidad mental como lo eran Army Alfa y Army Beta. De otro lado, en países como Suiza, Australia, Alemania, Canadá y Gran Bretaña tuvo gran acogida la denominada psicología industrial enfocada directamente a las industrias mediante aproximaciones de Jules Suter Bernad Muscio, Franziska Bayngartern–Tramer, Walter Moede, William Stern, Otto Lipmann y Emil Kraepelin, Jean Marie Lahy, Edward Webster, Cyril Burt, Charles Myers y Sir Frederick Bartlett. (Gómez, 2015)

En 1924 se empezaron a realizar una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne los cuales se volvieron clásicos para la psicología industrial, el propósito con el que comenzaron las investigaciones fue el de encontrar la relación entre la iluminación y la eficiencia; permitiendo reconocer una variedad amplia de comportamientos humanos en el lugar de trabajo. Como consecuencia de los resultados obtenidos surgió en los Estados Unidos la teoría de las relaciones humanas, denominada escuela humanística de la

administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Blanch, Espuny, Gala & Martín (2003), como se citó en Gómez (2015). por otra parte, la Segunda Guerra Mundial, representó un nuevo avance significativo en el despliegue de la psicología organizacional como campo de acción, ya que, en 1944, la American Psychological Association (APA) reconoció el carácter científico de la psicología industrial y crea la División 14 de Psicología Industrial y de los negocios, que más adelante, en 1970, cambia de nombre por División de Psicología Industrial y Organizacional. Igualmente, en la APA se genera el primer código de ética que plantea los principios fundamentales relacionados a competencia, integridad, responsabilidad profesional y científica, respeto por la dignidad y los derechos de la gente, preocupación por el bienestar de los demás y responsabilidad social, atinentes por completo al ejercicio de la psicología organizacional en particular.” (Forero & Perilla, 2004, como se citó en Gómez 2015).

### **Psicología organizacional en Colombia**

Al realizar una revisión de la perspectiva histórica en el contexto nacional se descubre que el ejercicio de la psicología organizacional en Colombia se dio desde el comienzo mismo de la psicología con actividades de selección de estudiantes para las universidades que en corto tiempo fueron aplicadas en el sector productivo para selección del personal: un ejemplo de ello fue el trabajo de Mercedes Rodrigo quien trabajaba en la Universidad Nacional como directora de una sección de Psicotecnia que tenía como principal misión la selección de aspirantes a distintas carreras de la Universidad, labor que fue extendida a algunas empresas estatales y privadas y a instituciones educativas tanto en el campo de la selección de personal, como en el campo de la orientación profesional, marcando así el inicio de la praxis en dicho campo de acción, de forma reciente en Colombia, la psicología organizacional es ejercida desde el interior de las organizaciones, adaptable a las particularidades y demandas del mundo empresarial.

En el contexto colombiano la psicología organizacional se circunscribe al campo de la administración de los recursos humanos, en el cual también intervienen otras disciplinas

como la ingeniería industrial, la administración de empresas, el derecho, etc., es decir, que también estas disciplinas intervienen en las áreas de gestión de las personas, y el rol del psicólogo se equipara al de un gestor administrativo con conocimientos y competencias multidisciplinarias. (Gómez, 2015)

### **Definición de psicología organizacional**

La psicología organizacional al igual que otras vertientes disciplinares tiene como principal premisa propagar el estudio de la naturaleza del temperamento, carácter, personalidad e idiosincrasia de los seres humanos en las diferentes esferas que conforman la vida cotidiana. Así pues, lo refiere la siguiente premisa.

Como toda rama de la ciencia psicológica su principal función es el estudio del comportamiento humano, por esto, la psicología organizacional no se queda atrás en ello, no obstante esta área direcciona dicho comportamiento hacia el ámbito laboral, velando por intereses de los colaboradores y de las organizaciones, entre de las valoraciones presentadas se encuentran potenciar el desempeño y productividad dentro de las instituciones favoreciendo igualmente el bienestar integral de los trabajadores. Igualmente, dentro de las funciones que tiene el psicólogo organizacional con talento humano se encuentran reclutamiento y selección de personal, ergonomía, análisis de lugares de trabajo, clima y cultura organizacional, se enfoca siempre bajo el lema que es mejor el trabajo colectivo, ya que con base a esto se consolida un trabajo solido por encima de la individualidad, favoreciendo un adecuado ambiente laboral y mayor cantidad de logros de beneficio reciproco entre colaborador-organización. (UtelBlog 2017)

De otro lado, se encuentran aproximaciones sobre la psicología organizacional como lo es la de Littlewood & Uribe (2918), quien menciona que esta rama de la psicología esta direccionada al estudio del proceder humano, desarrollando y elaborando estrategias encaminadas a mejoras del bienestar humano y aumento de rendimiento en las organizaciones. Igualmente, Omar (2015), refiere a la temática como aquella valoración

realizada para evaluar cuáles son las aptitudes especialmente psicológicas que poseen los colaboradores y que pueden ser fomentadas como beneficio de la empresa ya que con ello se logra un desempeño laboral de una manera eficaz.

Como la Psicología en general, la Psicología Organizacional es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades, las actividades profesionales de los psicólogos del trabajo según lo expuesto por Demian (2020) pueden dividirse en seis campos generales, en primera instancia se ubica la selección y colocación en la cual se desarrollan métodos de evaluación para la procesos anteriormente mencionados y promoción de empleados a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales, seguidamente se ubica la capacitación y desarrollo que busca identificar las habilidades de los trabajadores que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos, el siguiente campo se relaciona con la evaluación del desempeño que hace alusión a la identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Incluye mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.

Por otro lado, el desarrollo de la organización se posiciona como uno de los campos en el cual se dan los procesos de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Los psicólogos organizacionales que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones. Por consiguiente, la calidad de la vida laboral enfatiza factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo. Por último y no menos importante se ubica la ergonomía como campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos de las organizacionales centrándose

en el diseño de herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. (Demian, 2020).

### **Importancia de la psicología organizacional**

Si bien, en el último siglo, la Psicología Organizacional conocida años atrás como Psicología Industrial se ha ido consolidando como disciplina clave para el desarrollo y bienestar de las organizaciones, sería válido cuestionar o interesarse en qué aspectos reside la importancia dicho campo disciplinar, es así como se descubre que dicho interrogante puede responder otra cuestión: ¿acaso el ser humano no vive en una sociedad organizada? La mayor parte de la vida y actividad se desarrolla dentro de un contexto organizacional: escuela, universidad, empresas, entidades deportivas, asociaciones vecinales, sociales... El crecimiento personal de un individuo, así como su bienestar, va a depender en gran medida de su desarrollo dentro de estas organizaciones, de la misma manera, el individuo o el colectivo humano influirá en los procesos de cambio y desarrollo de la organización a la que pertenece, tales aspectos evidencian la trascendencia e impacto ocasionado por la ya descrita área de acción de la psicología. (Unirrevista, 2020)

Si bien la psicología organizacional, no es un aspecto que pueda ser medido o cuantificado de manera literal, es cierto que cuenta con un gran respaldo científico que la exalta como un capital de valor significativo para el éxito de las empresas. Ahora bien, además de las maquinarias de trabajo y la plata física, una empresa está compuesta fundamentalmente por personas, de ahí que, para alcanzar las metas y objetivos empresariales, es indispensable fijar la mirada en el recurso humano, en dicho punto surge la psicología organizacional como campo de acción que al estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones se convierte en la alternativa idónea e indispensable a la hora de potenciar las habilidades humanas desde lo colectivo e individual favoreciendo tanto a la industria como al colaborador.

## **Importancia de la psicología organizacional en las empresas**

Partiendo de la premisa expuesta por Berrocal (2019) donde asegura que el triunfo de una compañía se consolida a través de sus empleados, la psicología organizacional se convierte entonces, en el aspecto clave para lograrlo. Por ello, es conveniente relacionar dicho campo de acción con el resultado del crecimiento de una empresa. Argumentando que la psicología organizacional es clave para comprender cómo funciona la dinámica de las empresas y principalmente, el pensamiento de las personas que laboran en ella con el objetivo de alcanzar su propia superación, señala el especialista además, que es un aspecto unido a la cultura de la organización, a través de la cual un empleado puede sentirse satisfecho, confiado y empoderado, ya que cuando una empresa entiende el comportamiento de su talento humano, las oportunidades de alcanzar el éxito prosperan. Lo dicho hasta este punto se consolida como un factor que influye y se debe tratar no solo en grandes compañías que invierten en el área de recursos humanos.

Por consiguiente las pequeñas empresas también deben enfocarse en la psicología organizacional, puesto que permite: una mejor selección de personas para integrar un equipo de trabajo óptimo, además de prever riesgos y disminuir conflictos internos y externos, a la vez que motiva al personal y aumenta su productividad sin dejar de lado el favorecimiento de la comunicación e integración en todos los niveles de la compañía, planteando y trabajando en metas realistas, brindando apoyo profesional a todos los responsables. De tal manera, la psicología organizacional representa gran utilidad no solo para un ambiente positivo en la empresa, sino también para contribuir en los objetivos organizacionales. Cada compañía, según el tipo, tamaño y giro de negocio, ejecutará sus propias medidas y sistemas para asegurar un clima laboral adecuado y velar por la psicología de cada uno de sus colaboradores. (Berrocal 2019)

## **Salario emocional y psicología organizacional**

Por otra parte, y ubicándose en una perspectiva más actual, el contexto del trabajo se ha transformado de manera radical desde que la psicología de las organizaciones empezara a configurarse y se formalizara como campo de estudio aplicado a finales del siglo XIX. Específicamente, se observan importantes transformaciones en las últimas cuatro décadas, evidenciadas en condiciones de flexibilización en la gestión de personas, formas de contratación, y alianzas estratégicas, entre otros factores, en el marco de un contexto social, económico, político y cultural cada vez más globalizado y complejo, que ha impuesto nuevos valores y otros referentes empíricos para la comprensión de problemáticas en el contexto del trabajo. Vega (2017). Retomado la postura del autor es eminente que el iteres académico de la psicología organizacional cambie y se adapte a las exigencias de la sociedad, en este orden de ideas enfatizando en recurso humano como objeto de análisis, en la actualidad se evidencia un deseo persistente en entender, comprender y divulgar las variables que le afectan entre ellas la parte emocional, surgiendo nuevos conceptos o modelos entre los que se destaca el salario emocional, el cual se articula como temática de estudio del presente proyecto.

Si bien la psicología organizacional posee un interés específico en estudiar el comportamiento del individuo, propiciando espacios para el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades con el propósito de optimizar en ámbito empresarial, también se preocupa por el bienestar del recurso humano sin dejar de lado que en el actual proceso que viven las organizaciones en cuanto a los cambios necesarios para aumentar la productividad, impacta significativamente como se sintiente los colaboradores dentro de la organización, contemplando al individuo desde su parte emocional. en concordancia con los restos impuestos por la sociedad a la industria empresarial, los colaboradores de manera constante deben asumir nuevos tareas y retos que implican mayor esfuerzo para lograr el cumplimiento de las funciones asignadas, por lo cual se ha visto necesario no solo remunerar económicamente, sino motivar al personal de manera innovadora, es ahí donde surge la idea del salario emocional, el cual debido a su gran impacto en el bienestar del recurso humano se transforma en el tema de vital interés en el campo aplicado de la psicología organizacional (Recurso Humano Positivo, 2019)

## **Rol del psicólogo organizacional**

Ahora bien, a lo que atañe al rol del profesional en psicología que se especializa y ejercer en el área de la psicóloga organizacional según la clasificación internacional de ocupaciones (CIUO-88) de la oficina internacional del trabajo (OIT) se trata pues del profesional especializado en el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. Su rol general abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones, es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano, dado que la tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas. (Visma, 2020)

Especialmente las ocupaciones que poseen los psicólogos organizacionales están direccionadas a la planificación, formación, admisión, valoración, indemnización, progreso y disminución de rotación externa del talento humano, además de identificar y solucionar conflictos que puedan presentarse dentro de las organizaciones, todas estas funciones encaminadas a la búsqueda de un adecuado clima organizacional pionero en buenas relaciones interpersonales. De igual manera, efectuando los diferentes tipos de métodos de análisis y recolección de información como los son la observación, encuestas, test, entre otras, que ayuden a determinar cómo se está desarrollando la cultura organizacional, de ser el caso que se presente una anomalía poder buscar los medios para corregir las acciones desacopladas que se están ostentando, al igual que analizar y transformar aquellos desajustes tanto físicos, sociales o psicológicos que están influyendo en el comportamiento inadecuado y que de cierto modo están interfiriendo en el desenvolvimiento esperado por la organización, como no todo puede ser malo, de otro lado se encuentra el poder otorgar incentivos y compensaciones a los colaboradores, velando por su bienestar y crecimiento tanto personal como profesional, ya que un psicología especialista en esta área debe tener una perspectiva donde se evalué al ser humano en su totalidad en los contextos sociales,

psicológicos, culturales, legales y físicos, velando por la seguridad y salud ocupacional al igual que la productividad empresarial. (Visma, 2020)

Los psicólogos organizacionales, al igual que otras ramas de la Psicología, abordan temáticas relacionadas con los problemas de carácter social e individual. Sin embargo, el área de atención de esta Psicología es en el ámbito y contexto laboral, es decir atiende los fenómenos de causa y efecto que presentan los individuos en su relación con el trabajo. Los problemas más comunes de los profesionales de esta rama de la Psicología son lo que están encausados en los departamentos de talento humano; en estos departamentos, los inconvenientes más frecuentes son los relacionados a los procesos de selección, capacitación de personal, el mejoramiento de la productividad por parte de las personas, las condiciones de trabajo, las automatizaciones (Álvarez, Estrella & Rosas, 2018).

### **Enfoques aplicados en psicología organizacional**

#### ***Enfoque sistémico***

Desde este enfoque se busca resolver inconvenientes de una manera holística tomando consideraciones de las personas, equipos y organización como tal, como su nombre lo indica reconocer todo el sistema, analizando todos los elementos que puedan estar presentes, así pues, se encarga de examinar en totalidad las partes implicadas, de manera razonada, lógica y estratégica. (Terlizzi, 2014)

#### ***Enfoque cognitivo***

El enfoque cognitivo es conocido ampliamente en todas las áreas y desde la psicología organizacional apunta a la sistematización y atesoramiento de los métodos y servicios que plantean las empresas, además estos enfoques se pueden implementar en cualquier tipo de institución encaminados a investigar estafas, representación en comercios, precaución de amenazas entre muchos otros. (Malhado, 2017)

## Marco legal

Para constituir el marco legal del presente proyecto investigativo se da una revisión teórica de las leyes que rigen como tal la psicología organizacional, tomando premisas, leyes, decretos y artículos referentes a: código bioético y deontológico para el ejercicio de la profesión de psicología, la resolución 002646 de 2008 referente a los riesgos psicosociales, Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública, decreto ley 1567 de 1998 de sistema nacional de capacitación, ley 1616 de 2013 sobre salud mental entre otras disposiciones.

Primeramente, se encuentra la (ley 1090 de 2006) que rige la profesión psicológica, está a su vez encaminada a las disposiciones planteadas en cuanto a la investigación científica, haciendo mención que aquellos profesionales dedicados a la investigación sean responsables de los temas que se usan y las metodologías implementadas al igual que del análisis y resultados que en esta se obtengan, así mismo, deberán basarse en los códigos éticos de respeto y dignidad, buscando salvaguardar siempre el bienestar y los derechos de quienes participan en la investigación.

De otro lado, se encuentra (la resolución número 002646 de 2008), la cual está enfocada al trabajo como tal en las organizaciones, en la cual se señala proteger a los colaboradores contra todo riesgo, en el caso particular sobre riesgos psicosociales, en esta resolución se formulan proposiciones y responsabilidades que deben tener los actores sociales en cuanto a identificar, evaluar y aplicar el apropiado tratamiento en el caso de presentarse patologías por los mencionados riesgos.

Continuando con los riesgos psicosociales, se encuentra (resolución 2404 de 2019), por la cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la guía técnica general para la promoción, prevención y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones. En su artículo 9° se establece que “las administradoras de riesgos laborales dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental y

deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores”.

Seguidamente, se expide el decreto único reglamentario del sector de función pública (decreto 1083 de 2015), El presente decreto compila en un sólo cuerpo normativo los decretos reglamentarios vigentes de competencia del sector de la función pública, incluidos los atinentes a las siguientes materias: empleo público; funciones, competencias y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y territorial; administración de personal, situaciones administrativas; capacitación; sistema de estímulos; retiro del servicio; reformas de las plantas de empleos; gerencia pública; comisiones de personal; Sistema de Información y Gestión del Empleo Público, entre otras.

Igualmente se encuentra el decreto ley 1567 de 1998, en este se adoptan disposiciones sobre las capacitaciones y el sistema de estímulos para los empleados, creando la implementación de capacitaciones a fin de generar en empleados del estado un aprendizaje y acción para la obtención en las administraciones de una apropiada eficiencia y eficacia de quienes las adquieran. Del mismo modo brindar programas de inducción y reinducción orientados al fortalecimiento de la integración de empleados a la cultura organizacional, estimulando aprendizajes individuales y colectivos, en contextos apropiados.

Posteriormente se hace referencia a la ley 1616 de 2013, en esta se dictan disposiciones sobre la salud mental, haciendo alusión al interés y prelación para la republica colombiana al ser este un estado dinámico de comportamiento de precedencia en salud pública, priorizando el ejercicio pleno a la salud mental, mediante la promoción y prevención de trastornos mentales o alteraciones de tipo cognitivo.

Refiriendo al trabajo que se realiza desde el área de psicología organizacional, el (Colegio Colombiano de Psicólogos COLPSIC) menciona, el psicólogo organizacional es un profesional con capacidad de sustentar teórica, conceptual y metodológicamente sus quehaceres en los diferentes escenarios de las organizaciones y del trabajo, así como de soportar sus acciones en el conocimiento científico producto de las investigaciones realizadas en el área, para evaluar, diseñar, liderar e implementar proyectos y programas de gerencia y gestión humana, que permitan alcanzar las metas organizacionales y sociales e incrementar el bienestar psicológico y la calidad de vida de las personas en el contexto laboral.

En cuanto al tema principal de esta investigación el cuál es el salario emocional, no existe una ley o decreto en Colombia que hable específicamente sobre esta, si bien es cierto que tratan el tema en algunas disposiciones como las ya mencionadas ninguna hace énfasis a la promoción de este tipo de retribuciones benéficas para el bienestar psicosocial de una persona.

## **Metodología**

A continuación, se expondrá la metodología diseñada para el presente proyecto investigativo, la cual estará guiada por los parámetros del enfoque cualitativo empleando una revisión documental y un respectivo análisis de contenido con el fin de obtener los datos e información requerida. A lo largo del apartado se realizará una definición y explicación de los elementos mencionados anteriormente tanto de aspectos como la muestra y el procedimiento donde se desarrollan las diferentes fases de elaboración del proyecto, aunado a ello se expondrán las limitaciones presentadas y las categorías contempladas en el proyecto.

### **Enfoque de investigación**

El siguiente apartado permitirá establecer la ruta mediante la que se guiará el desarrollo y elaboración del proyecto, ya que el enfoque de investigación “es el proceso sistémico o perspectiva desde el que aborda el tema, el cual variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar” (Yanez, 2016, p.1). Es por ello que en relación al presente proyecto se estableció una metodología guiada por los parámetros del enfoque cualitativo definido como:

Un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural. Posee un enfoque interpretativo naturalista hacia su objeto de estudio, interpretando y analizando el sentido de los fenómenos de acuerdo con los significados que tiene para las personas involucradas. Es decir, las metodologías cualitativas no son subjetivas ni objetivas, sino interpretativas, incluye la observación y el análisis de la información para explorar los fenómenos, comprender los problemas y responder las preguntas. El objetivo de la investigación cualitativa es explicar, predecir, describir o explorar

el “porqué” o la naturaleza de los vínculos entre la información no estructurada. (Rodríguez, 2019, p. 1)

### **Diseño de Investigación**

El diseño de investigación consiste, esencialmente, en la estrategia y el plan de trabajo definidos por quien investiga, de forma coherente con el planteamiento del problema de investigación, Sin embargo, dado que poseen naturaleza y características particulares, en el caso de investigaciones con enfoque cualitativo “el término diseño adquiere otro significado distinto al que posee dentro enfoque cuantitativo, particularmente porque las investigaciones cualitativas no se planean con detalle y están sujetas a las circunstancias de cada ambiente o escenario en particular. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 492). Existen diversas tipologías de los diseños cualitativos, que pueden ser agrupados en cuatro diseños genéricos: teoría fundamentada, diseños narrativos, de investigación acción y los diseños etnográficos.

Para el presente proyecto de investigación se empleará un diseño etnográfico, el cual pretende describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos y comunidades, el propósito de una investigación etnográfica es describir y analizar la vida de las personas de un determinado sitio o contexto, también se busca conocer el significado que dan a sus vidas cotidianamente o bajo circunstancias especiales. Se escogió dicho diseño a partir de las características y necesidades investigativas orientadas al análisis del comportamiento del grupo social objeto de estudio frente a las variables investigadas.

### **Revisión documental**

Con la finalidad de obtener los datos e información requerida para el desarrollo del proyecto se llevará a cabo una revisión documental. Al respecto Escudero & Cortés (2018)

Mencionan que esta investigación se sustenta a partir de fuentes de índole documental, es decir, se apoya de la recopilación y análisis de documentos. Como una subclasificación de este tipo de investigación se encuentra la investigación bibliográfica, la misma que consiste en explorar, revisar y analizar libros, revistas científicas, publicaciones y demás textos escritos por la comunidad científica en formato impreso o material en línea. La investigación documental es aquella estrategia orientada a revisar y reflexionar sistemáticamente las realidades teóricas de diferentes fuentes y campos de la ciencia, indagando e interpretando sus datos, valiéndose de métodos de instrumentos que ayudan a obtener resultados que pueden sustentar el desarrollo de la creación científica. (p.20)

### **Análisis de contenido**

Una vez recopiladas todas las investigaciones que proporcionarán los datos e información indispensable para cumplimiento de los objetivos se elaborará de forma ineludible un análisis de contenidos, definido como:

Una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados, filmados, u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros de datos con capacidad para albergar un contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social. El análisis de contenido se basa en la lectura textual o visual como instrumento de recogida de información, que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. En ese sentido es semejante es su problemática y metodología, salvo algunas características específicas, al de cualquier otra técnica de recolección de datos de investigación social. No obstante, lo característico del análisis de contenido y que le distingue de otras técnicas de investigación sociológica, es que se trata de una técnica que combina

intrínsecamente, y de ahí su complejidad, la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos. (Andreu, 2018, p.1)

## **Tipo de investigación**

### ***Investigación documental de tipo etnográfico***

Señalan que tales diseños buscan describir, interpretar y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas presentes en tales sistemas. Incluso pueden ser muy amplios y abarcar la historia, geografía y los subsistemas socioeconómico, educativo, político y cultural (rituales, símbolos, funciones sociales, parentesco, migraciones, redes y un sinnúmero de elementos) (Hernández, Fernández & Baptista, 2019, p.482).

## **Muestra**

“Muestrear, es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2019, p.3). Ahora bien, la muestra perteneciente a la investigación corresponde a 30 investigaciones seleccionadas a nivel internacional, nacional y regional las cuales fueron selectas bajo criterios guiados por parámetros como: fecha de realización no superior al año 2015, procedencia de fuentes confiables además de la pertinencia y relevancia para el proyecto, guiado por la orientación proporcionada por las dos categorías a investigar denominadas “Salario emocional” y “desempeño laboral”

## **Definición de categorías**

### ***Desempeño laboral***

Según Chiavenato (2004) el desempeño es eficacia del trabajador dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el sujeto con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de los trabajadores va a depender de su comportamiento y de los resultados conseguidos (Vásquez , Tello, Humán & Ríos 2020 p.3).

### ***Satisfacción laboral***

La satisfacción laboral puede ser entendida como un conjunto de “actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas de sí mismo. En general la satisfacción laboral hace referencia a las actitudes de las personas en diversos aspectos de su trabajo (Trujillo, 2017, p.2)

### ***Productividad***

“La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital.” (Galindo, 2015, p.1)

### ***Salario emocional***

Las nuevas tendencias organizacionales están propendiendo por un esquema laboral que incluya beneficios no monetarios para los empleados, con el fin de conciliar la vida laboral con la personal. Dichas prestaciones no económicas se han denominado salario

emocional y abarcan políticas como la flexibilidad del horario y el teletrabajo, entre otras. (Quintero & Betancourt.. 2018).

### ***Clima organizacional***

(Chirinos, Meriño & Martínez 2018) expresan que el clima organizacional es representaciones cognitivas del individuo, de eventos situacionales relativamente cercanos, que reflejan el significado psicológico y la significación de la situación para el individuo. El ambiente laboral imperante en las organizaciones a nivel mundial influye directamente en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.” (p.3)

### ***Motivación***

“Fuerzas internas o externas que actúan sobre un individuo para dirigir una conducta. En términos técnicos, se define como “la raíz dinámica del comportamiento” lo cual quiere decir que toda forma de conducta nace en algún tipo de motivo” (Raffino, 2020, p.1)

### ***Bienestar psicológico***

“El bienestar psicológico se enfoca en el esfuerzo por lograr el desarrollo de las potencialidades propias involucrando más que la estabilidad de los afectos positivos.” (Bahamón, Alarcón, Cudris, Trejos & Campo, 2019)

### ***Cultura organizacional***

La cultura organizacional es definida como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros” (Chiavenato, 2006, p.16)

## **Procedimiento**

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos investigativos propuestos se llevarán a cabo cuatro momentos o fases las cuales se describirán a continuación.

### ***Fase I. propuesta de investigación***

En la fase descrita a continuación se llevó a cabo la elección de la temática objeto de estudio, la cual surge gracias a la afinidad de las investigadoras por el área de la psicología organizacional y el interés específico en la temática salario emocional, en dicha fase se llevó a cabo una exploración teórica que estableció las bases conceptuales y la apropiación teórica necesaria para dar inicio al proyecto de investigación el cual está orientado a describir la influencia del salario emocional en el rendimiento laboral.

### ***Fase II. Elaboración de anteproyecto***

Una vez establecida la temática específica de investigación, se da paso a la elaboración de la estructura del proyecto a través de la construcción de los diferentes apartados que permitirán dar continuidad y desarrollo a la consecución de los objetivos propuestos, por medio del establecimiento de la metodología que proporcionará los pasos a seguir, uno de los puntos claves en esta fase es el establecimiento de la técnica para la recolección de datos, siendo esta una revisión documental de treinta investigaciones internacionales, nacionales y regionales para el posterior análisis e interpretación. Aunado a ello en la presente fase se dará cumplimiento a la entrega de los avances en las fechas establecidas desde la coordinación de trabajo de grado.

### ***Fase III. Fase analítica e interpretativa***

En el transcurso de la tercera fase del proyecto investigativo se pretende realizar un análisis exhaustivo del contenido los datos e información suministrada por la revisión

documental del material teórico consultado, con fin de establecer un criterio débilmente fundamentado que permita a las investigadoras describir la influencia del salario emocional en el rendimiento laboral en el transcurso de la fase posterior.

***Fase IV. Resultados del análisis y el establecimiento de conclusiones***

En la última fase del proyecto investigativo, una vez realizado el análisis de las diferentes investigaciones seleccionadas, se pretende establecer los resultados y conclusiones evidenciando el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.

## Análisis de Contenido

Tabla 2

*Análisis de contenido*

	Fuente	Enunciado	Palabras clave	Unidad de Análisis	Análisis
<b>Salario emocional</b>	F. (1) Thompson, Campagnolli, Canuto da Silva & Graziano. (2018)	<p>“el salario emocional es fundamental en la retención del talento, ya que se trata de un método motivacional altamente efectivo” (p.6)</p> <p>“Los beneficios de una estrategia orientada al salario emocional son relevantes no exclusivamente para la felicidad del contribuyente, sino también para el éxito de la organización, en vista de que ese contribuyente se siente más motivado y trabaja con más armonía.” (p.2)</p>	<p>“Retención”</p> <p>“Eficiencia”</p> <p>“Motivación”</p> <p>“Productividad”</p> <p>“laboral”</p> <p>“Beneficios emocionales”</p> <p>“Felicidad”</p> <p>“Contribuyente”</p>	<p>F(1)<b>Salario emocional y retención personal</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p> <p>F (4) <b>Rotación externa y salario emocional</b> F(9), F(2), F(3), F(11), F(10), F(15), F(4), F(23), F(5), F(21), F(28), F(8)</p> <p>F(3)<b>Salario</b></p>	<p>A continuación se presenta el análisis realizado con base a las investigaciones y unidades de análisis planteadas, por tanto, se da deducción principalmente a la importancia que tiene la aplicación o implementación del salario emocional dentro de las organizaciones, visto así, su relevancia está exhibida como un mecanismo efectivo para retener al personal, dado que existe una relación directa entre el salario</p>

	<p>F. (2) Barrón (2020)</p>	<p>“Existen dos componentes clave dentro de los salarios emocionales. Los intrínsecos, percibidos por el colaborador de forma subjetiva, y los extrínsecos, percibidos de manera objetiva y que representan un costo directo para la organización” (p.33)</p> <p>“El salario emocional ayuda a la retención de personal o de talento humano dentro de una empresa, ya que hace que la empresa sea un lugar más atractivo para trabajar ya sea en la fase de reclutamiento como en la de permanencia en el trabajo.”(p.34)</p>	<p>“Contratación”          “componentes”          ” intrínsecos”          “Subjetivo”          “Extrínsecos”          “Objetivos”          “Retención”          “talento humano”          “Reclutamiento”          “Permanencia”</p>	<p><b>emocional en la gestión eficiente del talento</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3), F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p> <p>F(2)<b>Salario emocional y fidelización del talento humano</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p> <p>F6 <b>Salario emocional y productividad empresarial</b> F(26), F(9), F(15), F(29), F(23), F(18)</p>	<p>emocional y la retención de personal de campo, por tanto, es recomendable que las empresas incluyan dentro de sus estrategias medidas que otorguen al personal de campo un salario emocional con la finalidad de fidelizarlos, creen un compromiso y se motive al personal para que no haya una rotación voluntaria por parte de los trabajadores, aumentando así las bonificaciones empresariales, es decir, que no se presente rotación externa de empleados y se sigan valorando las competencias y habilidades en sus puestos laborales, lo que deduce menos costos para las</p>
	<p>F. (3) González (2020)</p>	<p>“Salario emocional si influye o guarda relación significativa con la retención del talento humano, sin embargo, muchos empleados no conocen que conlleva la implementación de este tipo de salario”</p>	<p>“Talento humano”          “Implementación de salario emocional”          “Políticas y prácticas de salario”          “Empresa”</p>		

	<p>F. (4) Rojas Morales &amp; Pérez (2017)</p>	<p>“El salario emocional busca impactar la satisfacción y el bienestar del ser humano como eje fundamental de las empresas y la sociedad” (p.10).</p> <p>“Es importante observar la individualidad del empleado en cuanto a sus particularidades culturales, de personalidad y propias necesidades y expectativas. Vistas desde el contexto laboral, estas particularidades son determinantes en la consecución de beneficios personales, empresariales y sociales, e involucran la necesidad de tener en cuenta las emociones y motivadores a la hora aplicar la herramienta de salario emocional” (p.14).</p>	<p>“Satisfacción” “Bienestar” “Sociedad” “Individualidad” “Características culturales” “Personalidad” “Expectativas” “Emociones”</p>	<p><b>F20 Necesidades personales y profesionales y salario emocional</b> F(12), F(9), F(2), F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25), F(18)</p> <p><b>F6 Salario emocional y productividad empresarial</b> F(26), F(9), F(15), F(29), F(23), F(18)</p> <p><b>F28 Generaciones y salario emocional,</b> F(9), F(3), F(10), F(15), F(25), F(28)</p>	<p>empresas en lo que respecta a nuevas contrataciones y capacitaciones para personal nuevo, igualmente se deduce importancia en la competitividad, producción y rendimiento laboral para las organizaciones, de acuerdo con estas variables, el personal que ha adquirido un tipo de salario emocional genera mejoras o aumentos en sus labores, forjando así que su rendimiento o desempeño sea acorde que se realicen las acciones con mayor eficacia y eficiencia, asimismo, como dicho rendimiento aumenta igualmente lo va a hacer la productividad, podrá presentarse labores mayormente realizadas, menos tiempo y recursos</p>
	<p>F. (5) Quintero &amp; Betancur (2018)</p>	<p>“El salario emocional, se gesta desde las necesidades personales y profesionales del empleado, permitiendo encontrar propuestas de satisfacción incluyentes, y demostrando un equilibrio entre organización y colaborador” (p.8).</p>	<p>“Satisfacción” “Equilibrio” “Organizacional” “Necesidades Personales” “Necesidades profesionales”</p>	<p><b>F13 desempeño laboral y variables sociodemográficas</b> F(13)</p> <p><b>F5 salario emocional en la atracción del recurso humano</b> F(26), F(9), F(2),</p>	<p>empresas en lo que respecta a nuevas contrataciones y capacitaciones para personal nuevo, igualmente se deduce importancia en la competitividad, producción y rendimiento laboral para las organizaciones, de acuerdo con estas variables, el personal que ha adquirido un tipo de salario emocional genera mejoras o aumentos en sus labores, forjando así que su rendimiento o desempeño sea acorde que se realicen las acciones con mayor eficacia y eficiencia, asimismo, como dicho rendimiento aumenta igualmente lo va a hacer la productividad, podrá presentarse labores mayormente realizadas, menos tiempo y recursos</p>

	F. (6) Arango & Jaramillo (2015)	“El salario emocional tiene que ver con la calidad de vida más que balance el balance económico” (p.15).  “El salario emocional potencia la eficiencia y fidelización de los recursos humanos” (p.17).	“Calidad de vida” “Eficiencia” “Recursos humanos” “Balance económico”	F(3), F(15), F(20), F(23), F(5), F(22)  <b>F8 relaciones interpersonales y productividad.</b> F(8), F(10), F(19), F(26), F(2), F(3) F(22)	utilizados lo que genera menos costes y por ende la competitividad de la organización estará en un alto nivel en concordancia a demás franquicias, suponiendo así, que todos los empleados y personal que está dentro de determinada empresa
	F. (9) Espinoza & Toscano (2020)	“El uso del salario emocional dentro de las organizaciones es considerado un elemento importante para el incremento del rendimiento, motivación y productividad laboral del empleado, del mismo modo, el trabajador buscará un lugar donde pueda encontrar un balance entre su sueldo y beneficios emocionales.” (p.15)	“Rendimiento” “productividad” “Motivación” “Beneficios emocionales” “Salario emocional”	<b>F4 Rotación del personal y salario emocional</b> F(9), F(2), F(3), F(11), F(10), F(15), F(4),F(23),F(5),F(21),	adquieran dicho tipo de salario y los resultados de sus quehaceres sean los mejores, dicho así, será una organización que sobresale dentro del mercado laboral teniendo como base la buena aplicación para con el

	<p>F. (15) Torres, Triviño &amp; Martínez (2015)</p>	<p>“Las nuevas generaciones buscan desarrollar sus habilidades y fortalecer sus conocimientos en empresas que impulsen su desarrollo personal y profesional, por lo que un salario económico mediano o alto no garantiza su permanencia, ni un óptimo desempeño lo que evidencia que las empresas deben tener portafolios de salario emocional de acuerdo a sus generaciones” (p.22).</p> <p>“Es vital atraer a los talentos adecuados para cada posición, para traer talentos adecuados las organizaciones deben establecer estrategias de salario emocional atractivas que generen impacto y atraigan el talento” (p.37).</p> <p>El salario emocional debe ser incluyente para todos de modo equitativo, motivante y participativo. (p. 42).</p>	<p>“Tipos de generaciones”  “Atraer talento”  “Estrategias atractivas”  “Equitativo”  “Participativo”</p>	<p><b>F28 Generaciones y salario emocional,</b> F(9), F(3), F(10), F(15), F(25), F(28)</p> <p><b>F13 desempeño laboral y variables sociodemográficas</b> F(13)</p> <p><b>F5 salario emocional en la atracción del recurso humano</b> F(26), F(9), F(2), F(3), F(15), F(20), F(23), F(5), F(22)</p> <p><b>F8 relaciones interpersonales y productividad.</b> F(8), F(10), F(19), F(26), F(2), F(3) F(22)</p> <p><b>F4 Rotación del personal y salario emocional</b> F(9), F(2), F(3), F(11), F(10), F(15), F(4),F(23),F(5),F(21),</p>	<p>talento humano, sin embargo, la implementación de salario emocional no solo favorece a las empresas como tal, este es un beneficio reciproco, es decir, se contribuyen las compañías pero también sus colaboradores, en cuanto a los últimos mencionados, los beneficios se presentan a nivel de salud física y sobre todo mental por lo que la aplicación de este tipo de salario hace que los trabajadores puedan sentirse escuchados, inspirados y valorados como parte de un equipo que les permite obtener un crecimiento y desarrollo, esto se debe primordialmente a que implementar salario</p>
--	--	--	---	--	--

	<p>F. (16) Soler (2015)</p>	<p>“Esta política retributiva como lo es salario emocional es orientada a los trabajadores con beneficios para ambas partes - trabajadores y empresa- y conlleva, entre otras, una política de conciliación laboral, una reducción de la ausencia laboral y un incremento del rendimiento y la productividad.” (p.7)</p>		<p>F(28), F(8)   <b>F7 importancia del talento humano en el desempeño laboral</b>, F(5), F(7)   <b>F(17)Salario emocional y satisfacción laboral</b>                  F(26), F(9) F(2) F(3), F(10), F(18) F(8), F(19)</p>	<p>emocional va más allá de lo tangible, puede abarcar necesidades de aquello que lo monetario no puede cubrir, como por ejemplo, satisfacer menesteres tanto personales, profesionales y familiares, parquedades y expectativas que deben ser tomadas desde la individualidad, pues no todos los colaboradores requieren las mismas atenciones lo que si se busca generalmente es que se pueda formar un crecimiento integral, dicho esto se pueden otorgar beneficios a los colaboradores tanto extrínsecos como intrínsecos, por ejemplo, formación profesional que aporta a la empresa, posibilidad de contribuir en otras áreas, reconocimiento positivo de los rangos superiores, buena comunicación con</p>
	<p>F. (17) García (2017)</p>	<p>“Cuan mayor sea el salario emocional mayor es la satisfacción laboral por parte de los trabajadores”. (p.2)                   “El salario emocional. Una forma de aportar valor y cubrir las necesidades que el dinero no puede subsanar, abarcando las necesidades del ser humano, traduciéndose a una mayor satisfacción laboral.” (p.4)</p>	<p>“Salario emocional”                  “Política retributiva”                  “conciliación laboral”                  ” Ausencia”                  “Rendimiento”</p>	<p>F(2)<b>Salario emocional y fidelización del talento humano</b>                  F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)   <b>F22 Salario emocional y clima organizacional</b>, F(9), F(2), F(3), F(17), F(24), F(15), F(20), F(23), F(6), F(5), F(18), F(22), F(7)</p>	<p>emocional va más allá de lo tangible, puede abarcar necesidades de aquello que lo monetario no puede cubrir, como por ejemplo, satisfacer menesteres tanto personales, profesionales y familiares, parquedades y expectativas que deben ser tomadas desde la individualidad, pues no todos los colaboradores requieren las mismas atenciones lo que si se busca generalmente es que se pueda formar un crecimiento integral, dicho esto se pueden otorgar beneficios a los colaboradores tanto extrínsecos como intrínsecos, por ejemplo, formación profesional que aporta a la empresa, posibilidad de contribuir en otras áreas, reconocimiento positivo de los rangos superiores, buena comunicación con</p>
	<p>F. (20) Melo Prieto &amp; Tarazona (2015)</p>	<p>“El salario emocional implica dar la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales</p>	<p>“satisfacción laboral”                  “salario emocional”                  “Necesidades económicas”</p>	<p>F(28), F(8)   <b>F7 importancia del talento humano en el desempeño laboral</b>, F(5), F(7)   <b>F(17)Salario emocional y satisfacción laboral</b>                  F(26), F(9) F(2) F(3), F(10), F(18) F(8), F(19)</p>	<p>emocional va más allá de lo tangible, puede abarcar necesidades de aquello que lo monetario no puede cubrir, como por ejemplo, satisfacer menesteres tanto personales, profesionales y familiares, parquedades y expectativas que deben ser tomadas desde la individualidad, pues no todos los colaboradores requieren las mismas atenciones lo que si se busca generalmente es que se pueda formar un crecimiento integral, dicho esto se pueden otorgar beneficios a los colaboradores tanto extrínsecos como intrínsecos, por ejemplo, formación profesional que aporta a la empresa, posibilidad de contribuir en otras áreas, reconocimiento positivo de los rangos superiores, buena comunicación con</p>

	<p>se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse” (p.24).</p>			<p>el jefe directo, jefe indirecto y otras áreas, sentido de pertenencia, horario flexible, expresión de ideas e inconformidades,</p>
<p>F. (21) Caro (2016)</p>	<p>“El salario emocional es en tanto una buena práctica de manejo del talento humano, por medio del cual se puede lograr darle un sentido diferencial a la organización” (p.12).</p> <p>“El salario emocional en la organización, puede llevar a que se establezcan mejores climas laborales y mejora en la cultura organizacional, fortaleciendo así la competitividad y la productividad de las empresas” (p.14).</p>	<p>“Valor” “Orgullo” “Desarrollarse profesionalmente”</p>	<p><b>F23 Salario emocional y beneficios empresariales</b> F(14), F(11), F(24), F(15), F(4), F(20), F(29), F(23), F(6), F(18), F(22)</p> <p><b>F21 Salario emocional y bienestar laboral,</b> F(26), F(9), F(4), F(23), F(21), F(22)</p> <p><b>F20 Necesidades</b></p>	<p>posibilidad de ascenso, autonomía en las labores, mayor calidad de vida, compromiso de la compañía con la familia, de igual manera, existen diversos tipos de retribuciones diferentes a lo monetario, entre ellas pueden encontrarse la retribución estándar, se</p>

	<p>F. (22) Rodríguez &amp; Santofimio (2016)</p>	<p>“salario emocional es un recurso que posee la empresa, que no le genera costos, pero si contribuye a mejorar el clima organizacional de la entidad logrando así satisfacer las necesidades emocionales del empleado no sólo a nivel profesional sino también familiar” (p.43).</p> <p>“El salario emocional es un plus que puede adquirir cualquier empresa o institución” (p.45)</p>	<p>“Talento humano” “clima laboral” “cultura Organizacional” “Competitividad” “productividad”</p>	<p><b>personales y profesionales y salario emocional</b> F (12), F(9), F(2), F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25), F(18)</p> <p><b>F25 Beneficios a la salud y salario emocional</b> F (17), F(26), F(3), F(16), F(10), F(8), F(4), F(20), F(6), F(21), F(18), F(22),F(7)</p> <p><b>F6 Salario emocional y productividad empresarial</b> F(26), F(9), F(15), F(29), F(23), F(18)</p>	<p>trata de las asignaciones no fijas o particulares que otorgan algunas empresas en situaciones específicas como nacimientos, matrimonios, etc.; retribuciones por beneficios sociales, son muy habituales los beneficios relacionados con la salud, los seguros o pólizas, los apoyos en la educación de los hijos o la formación de los empleados; de conciliación se encuentran las ventajas que ofrece la compañía al empleado para conciliar la vida profesional con el cuidado de los hijos o de las personas dependientes y retribución emocional entre ellos se puede identificar: la motivación, el ambiente trabajo o relación con los jefes, o elementos más tangibles como el transporte</p>
	<p>F. (23) Castillo, Estrada &amp; López (2018)</p>	<p>“En las políticas de trabajo en colombianas el salario emocional es voluntario y ofrecido por compañías que valora el talento humano y es brindado como un plus para retener y fortalecer al empleado” (p.13).</p> <p>“El salario emocional es una</p>	<p>“Clima organizacional” “Necesidades” “adquisición”</p>	<p><b>F22 Salario emocional y clima organizacional,</b> F(9), F(2), F(3), F(17), F(24), F(15), F(20), F(23), F(6), F(5), F(18), F(22), F(7)</p> <p><b>F20 Necesidades personales y</b></p>	<p>trata de las asignaciones no fijas o particulares que otorgan algunas empresas en situaciones específicas como nacimientos, matrimonios, etc.; retribuciones por beneficios sociales, son muy habituales los beneficios relacionados con la salud, los seguros o pólizas, los apoyos en la educación de los hijos o la formación de los empleados; de conciliación se encuentran las ventajas que ofrece la compañía al empleado para conciliar la vida profesional con el cuidado de los hijos o de las personas dependientes y retribución emocional entre ellos se puede identificar: la motivación, el ambiente trabajo o relación con los jefes, o elementos más tangibles como el transporte</p>

	<p>buena práctica de manejo del talento humano, es por eso que muchas personas permanecen en sus empresas porque logran identificar entornos laborales agradables y amenos con sus necesidades básicas e intereses personales, lo cual conlleva a una mejor actividad en términos de resultados productivos” (p.20).</p>		<p><b>profesionales y salario emocional</b> F(12), F(9), F(2), F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25), F(18)</p>	<p>gratuito, el gimnasio, las guarderías o el parking, ahora bien, el lograr brindar estos tipos de incentivos supone una mayor satisfacción en las labores a realizar lo que significa que los individuos estando inmersos en las organizaciones sientan complacencia y gozo por lo que se realiza repercutiendo así en mejoras de la productividad empresarial, por otra parte, algunos de los tantos tipos de salario emocional que pueden ser requeridos para su implementación aparte de los ya antes mencionados suelen ser, motivación, alianzas de servicios externos, capacitaciones laborales, programas de apoyo, planes de formación, programas de</p>
<p>F. (24) Espinosa, Díaz &amp; palacios (2017)</p>	<p>“Los colaboradores valoran e identifican los diferentes elementos que constituyen su salario emocional y consideran que este les permite mejorar sus condiciones laborales y su calidad de vida” (p.5).</p> <p>“El salario emocional se ha convertido en una estrategia para fidelizar a los colaboradores con el fin de conservar el talento humano a largo plazo. Esto conlleva a la reducción de las inversiones en procesos de selección, contratación, ya que los índices de rotación y ausentismo disminuyen” (p.15).</p>	<p>“Políticas de trabajo” “Talento humano” “Necesidades básicas” “Resultados productivos” “Bienestar laboral”</p>	<p><b>F21 Salario emocional y bienestar laboral,</b> F(26), F(9), F(4), F(23), F(21), F(22)</p> <p><b>F23 Salario emocional y beneficios empresariales</b> F(14), F(11), F(24), F(15), F(4), F(20), F(29), F(23), F(6), F(18), F(22)</p> <p><b>F(24) Beneficio a los colaboradores y salario emocional</b> F(26), f(9), f(2), f(3), f(11), F(10), F(24), F(4), F(29), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28), f(8)</p>	<p>gratuito, el gimnasio, las guarderías o el parking, ahora bien, el lograr brindar estos tipos de incentivos supone una mayor satisfacción en las labores a realizar lo que significa que los individuos estando inmersos en las organizaciones sientan complacencia y gozo por lo que se realiza repercutiendo así en mejoras de la productividad empresarial, por otra parte, algunos de los tantos tipos de salario emocional que pueden ser requeridos para su implementación aparte de los ya antes mencionados suelen ser, motivación, alianzas de servicios externos, capacitaciones laborales, programas de apoyo, planes de formación, programas de</p>

	<p>“El salario Emocional brinda una serie de beneficios que permiten sentirse a gusto con el lugar de trabajo debido a que se toman en cuenta necesidades personales, familiares y profesionales generando un crecimiento integral” (p.23).</p>		<p><b>F20 Necesidades personales y profesionales y salario emocional</b> F (12), F(9), F(2), F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25), F(18)</p> <p><b>F25 Beneficios a la salud y salario emocional</b> F (17), F(26), F(3), F(16), F(10), F(8), F(4), F(20), F(6), F(21), F(18), F(22),F(7) F6</p>	<p>gestión laboral y de salud, beneficios de jornada e incentivos personales y familiares, estímulos que de cierta manera guarda relación con la empresa como tal. Cabe resaltar que la implementación de salario emocional varía de acuerdo a las organizaciones y a los objetivos que estas plantean, al igual que del recurso humano, tiempo y capitales que se implementen.</p>
<p>F (25) Jeréz, Salazar, Suárez &amp; Macías (2019)</p>	<p>“El salario emocional es parte fundamental de la salud y la seguridad de los trabajadores en cuanto a la prevención de enfermedad profesional, accidente de trabajo, confort del trabajador y la promoción de la salud” (p.15)</p>	<p>“Condiciones laborales” “Calidad de vida” “fidelización” “Talento humano” “rotación” “ausentismo” “Necesidades personales, familiares y profesionales” “Crecimiento integral”</p>	<p><b>F15 Salario emocional y calidad de vida</b> F(26), F(9), F(2), F(24), F(15), F(4), F(29), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(8), F(19)</p>	

	<p>F. (26) Rodríguez. (2020)</p>	<p>“Se debe señalar que el salario emocional si contribuye significativamente a una mayor eficiencia en el trabajo y la salud y la seguridad de los trabajadores” (p.4)</p>	<p>“Salud”                  “Seguridad”                  “Prevención de enfermedades”                  “Accidentes de trabajo”</p>	<p><b>F21 Salario emocional y bienestar laboral</b>, F(26), F(9), F(4), F(23), F(21), F(22)</p> <p><b>F20 Necesidades personales y profesionales y salario emocional</b> F(12), F(9), F(2), F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25), F(18)</p> <p><b>F25 Beneficios a la salud y salario emocional</b> F(17), F(26), F(3), F(16), F(10), F(8), F(4), F(20), F(6), F(21), F(18), F(22), F(7)</p> <p><b>F6</b></p>
	<p>F. (27) García, García &amp; Viejo. (2017)</p>	<p>“Apostar por el buen uso de políticas y prácticas de <i>salario emocional</i> para generar un clima de excelencia, teniendo esto impacto directo y positivo en la productividad de las organizaciones.”</p>	<p>“Salud”                  “Bienestar”                  “Salario emocional”</p>	<p><b>Salario emocional y productividad empresarial</b> F(26), F(9), F(15), F(29), F(23), F(18)</p> <p><b>F28 Generaciones y</b></p>
	<p>F (28) Hernández &amp; Osorio</p>	<p>“una estrategia de salario emocional, potencializa al empleado especialmente a los miembros millennials” (p.11)</p>		<p><b>Salario emocional y productividad empresarial</b> F(26), F(9), F(15), F(29), F(23), F(18)</p> <p><b>F28 Generaciones y</b></p>
	<p>F. (29) Álzate, Soto &amp; Rubio (2018)</p>	<p>“el salario emocional se considera un factor clave para el empleado, ya que juega un rol importante en la satisfacción de necesidades a fin de fidelizarlos a través de incentivos emocionales” (p.3).</p>	<p>“Millennials”                  “Generaciones”                  “Salario emocional”</p>	<p><b>Salario emocional y productividad empresarial</b> F(26), F(9), F(15), F(29), F(23), F(18)</p> <p><b>F28 Generaciones y</b></p>

				<p><b>salario emocional,</b> F(9), F(3), F(10), F(15), F(25), F(28)</p> <p><b>F22 Salario emocional y clima organizacional,</b> F(9), F(2), F(3), F(17), F(24), F(15), F(20), F(23), F(6), F(5), F(18), F(22), F(7)</p> <p><b>F (9)Salario emocional y rendimiento laboral</b> F(9), F(17), F(27), F(10), F(29), F(25), F(13)</p> <p><b>F7 importancia del talento humano en el desempeño laboral,</b> F(5), F(7)</p> <p><b>F(2)Salario emocional y fidelización del talento humano</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11),</p>	
	F(8) Rivera, Hernández & Forgiony. (2018)	“La mejora del clima organizacional es fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral, ya que este es definido como una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización experimentado por sus miembros, y que influye en la conducta de los mismos” (p.3)	“Satisfacción de necesidades” “Fidelización” “Incentivos emocionales”		
<b>Subcategoría: Clima organizacional</b>	F. (12) Purwanto, Innocentius, Masduki, Laksmi, Wijayanti, & Choi Chi. (2020)	“El clima organizacional tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño laboral, tanto directamente como a través de innovadores métodos teniendo como mediador el comportamiento laboral”	“Clima organizacional” “Organizaciones” “Ambiente laboral” “Miembros” “Conducta”		A continuación, se presenta el análisis respectivo a la subcategoría del salario emocional la cual corresponde a clima organizacional, en esta se analiza las postulaciones realizadas en las investigadas internacionales, nacionales y regionales, con base en esto, se observa que la obtención

	<p>F (15) Torres, Triviño y Martínez (2015)</p>	<p>“El clima laboral es un elemento necesario que ayuda a potenciar la productividad y el desempeño del talento humano” (p.38)</p>	<p>“Comportamiento laboral”                  “Ambiente interno”                  “Influencia positiva”                  “Desempeño laboral”                  “Métodos innovadores”</p>	<p>F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p>	<p>de un adecuado y positivo clima organizacional trae mejoras esencialmente en los colaboradores, dado que, se sienten motivados, alegres y satisfechos en sus lugares de trabajo y con las labores otorgadas, de hecho, se genera igualmente bonificación para las organizaciones, entre algunos de los beneficios que se pueden encontrar se resaltan, mayor productividad, mejor desempeño y por ende más ganancias teniendo como métodos el adecuado accionar y comportamiento positivo de los trabajadores, cabe resaltar que, en lugares donde hay menos flexibilidad y se presentan alteraciones por diversos factores, estos son generadores de disminución de</p>
	<p>F (20) Melo, Prieto y Tarazona (2015)</p>	<p>“el modelo de salario emocional beneficiará no solo a los colaboradores, sino a la organización en general, lo cual permitirá alcanzar resultados óptimos, brindando comodidad, clima organizacional agradable y valor agregado a la organización.” (p.29)</p>	<p>“Productividad”                  “Desempeño”                  “Talento humano”</p>		<p>de un adecuado y positivo clima organizacional trae mejoras esencialmente en los colaboradores, dado que, se sienten motivados, alegres y satisfechos en sus lugares de trabajo y con las labores otorgadas, de hecho, se genera igualmente bonificación para las organizaciones, entre algunos de los beneficios que se pueden encontrar se resaltan, mayor productividad, mejor desempeño y por ende más ganancias teniendo como métodos el adecuado accionar y comportamiento positivo de los trabajadores, cabe resaltar que, en lugares donde hay menos flexibilidad y se presentan alteraciones por diversos factores, estos son generadores de disminución de</p>
	<p>F (21) Caro (2016)</p>	<p>“salario emocional, como mecanismo que logre generar mejores climas laborales y en esta medida retener aquel talento que más le convenga a la organización, generando una ganancia por doble vía” (p. 16)</p> <p>“se establezcan mejores climas laborales y mejora en la cultura organizacional, fortaleciendo así la competitividad y la productividad de las empresas” (p. 24)</p>	<p>“Colaboradores”                  “organización”                  “Resultados”                  “Talento humano”</p>		<p>de un adecuado y positivo clima organizacional trae mejoras esencialmente en los colaboradores, dado que, se sienten motivados, alegres y satisfechos en sus lugares de trabajo y con las labores otorgadas, de hecho, se genera igualmente bonificación para las organizaciones, entre algunos de los beneficios que se pueden encontrar se resaltan, mayor productividad, mejor desempeño y por ende más ganancias teniendo como métodos el adecuado accionar y comportamiento positivo de los trabajadores, cabe resaltar que, en lugares donde hay menos flexibilidad y se presentan alteraciones por diversos factores, estos son generadores de disminución de</p>

	<p>F (22) Rodríguez Santofimio (2016)</p>	<p>“los buenos trabajadores, rinden menos en un contexto poco flexible” (p.39)</p>	<p>“Mecanismo” “talento” “Cultura” “competitividad” “productividad”</p>	<p><b>F8 relaciones interpersonales y productividad.</b> F(8), F(10), F(19), F(26), F(2), F(3) F(22)</p> <p><b>F22 Salario emocional y clima organizacional,</b> F(9), F(2), F(3), F(17), F(24), F(15), F(20), F(23), F(6), F(5), F(18), F(22), F(7)</p>	<p>rendimiento debido a que se ven altercadas las ocupaciones de los colaboradores, por tanto, así como el salario monetario es esencial también lo es un positivo clima organizacional para poder garantizar el éxito empresarial y que se obtengan los resultados óptimos o esperados.</p>
	<p>F (23) Castillo, Estrada, López (2018)</p>	<p>“Un clima laboral estable es determinante para la satisfacción, motivación y felicidad, lo cual se va a ver reflejado en los niveles de productividad y competitividad de la organización”. (p.13)</p> <p>“sin duda el beneficio económico y monetario es importante pero el clima organizacional y la satisfacción laboral también resultan aspectos críticos para garantizar el éxito de una empresa”. (p. 80)</p>	<p>“Flexibilidad” “Rendimiento laboral”</p>		

	<p>F (2) Barron (2020)</p>	<p>“La construcción de mejores condiciones de trabajo se ha convertido en uno de los principales objetivos de las empresas, ya sea con el fin de mejorar la cultura organizacional o el de crear ambientes propicios para la innovación, el trabajo en equipo y mejora en la eficiencia de los procesos.” (p.48)</p>	<p>“Clima organizacional” “Ambiente de trabajo” “Productividad” “competitividad” “Objetivos” “Satisfacción” “éxito”</p>	<p><b>F23 Salario emocional y beneficios empresariales</b> F(14), F(11), F(24), F(15), F(4), F(20), F(29), F(23), F(6), F(18), F(22)</p> <p><b>F(24) Beneficio a los colaboradores y salario emocional</b> F(26), f(9), f(2), f(3), f(11), F(10), F(24), F(4), F(29), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28), f(8)</p>	
<p><b>Subcategoría: Cultura organizacional</b></p>	<p>F (4) Rojas, Morales, Pérez (2017)</p>	<p>“Es compromiso de los directivos el afianzamiento de una cultura organizacional basada en la cooperación, el reconocimiento y el respeto”. (P. 69)</p>	<p>“Condiciones de trabajo” “Empresas” “Cultura organizacional” “Ambientes propicios” “Innovación” “Eficiencia”</p>	<p><b>F(26 )Salario emocional y niveles de efectividad</b> F(14), F(26), F(3), F(24), F(15), F(6)</p>	<p>A continuación, se presenta el análisis respectivo a la subcategoría del salario emocional la cual corresponde a cultura</p>

	<p>F (5) Quintero y Betancur (2018)</p>	<p>En las empresas el comportamiento individual de los colaboradores y el desempeño grupal, definen así una cultura organizacional y una identidad que se reflejan tanto al interior como fuera de ella.</p>	<p>“Compromiso” “afianzamiento” “cooperación” “Reconocimiento” “Respeto”</p>	<p>F(26 )<b>Salario emocional y niveles de efectividad</b> F(14), F(26), F(3), F(24), F(15), F(6)</p> <p>F13 <b>desempeño laboral y variables sociodemográficas</b> F(13)</p> <p>F(12) <b>Liderazgo y cultura en el desempeño laboral</b> F(12), F(4), F(21), F(22), F(13)</p>	<p>organizacional, descrita como aquellos valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización y condicionan la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, se percibe que esta es una de las variables mayormente efectivas para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, una adecuada cultura basada en pilares básicos como el respeto, el reconocimiento y la cooperación es fundamental para el desempeño de las organizaciones, debido a que no solo se evalúa o se define por el compartimiento de cada</p>
	<p>F (6) Arango, Jaramillo (2015)</p>	<p>“la participación de los empleados en las decisiones trascendentales de la compañía en materia de cultura organizacional ya que son estos los directamente afectados de lo contrario se incrementaría la brecha entre estos y los directivos y las malas relaciones interpersonales” (p. 22)</p> <p>“el entorno de las organizaciones es cada vez más complejo, dificultando la labor de las directivas de diseñar estrategias que creen una cultura empresarial firmes con liderazgo transformador” (p. 11)</p>	<p>“Desempeño” “identidad” “Cultura organizacional”</p>	<p>F8 <b>relaciones interpersonales y productividad.</b> F(8), F(10), F(19), F(26), F(2), F(3) F(22)</p> <p>F22 <b>Salario emocional y clima organizacional,</b> F(9), F(2), F(3), F(17), F(24), F(15), F(20), F(23), F(6), F(5), F(18), F(22), F(7)</p>	<p>organizacional, descrita como aquellos valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización y condicionan la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, se percibe que esta es una de las variables mayormente efectivas para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, una adecuada cultura basada en pilares básicos como el respeto, el reconocimiento y la cooperación es fundamental para el desempeño de las organizaciones, debido a que no solo se evalúa o se define por el compartimiento de cada</p>

	<p>F (20) Melo, Prieto y Tarazona (2015)</p>	<p>“La cultura organizacional es un factor que influye en el comportamiento de los colaboradores y en su motivación, el modo en que las personas interactúan, las actitudes, las suposiciones, aspiraciones y todo lo concerniente a la interacción entre los miembros”. (p. 7)</p> <p>“Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas de valores, una forma de interacción y relaciones representativas todos de determinada organización”. (p. 20)</p>	<p>“Relaciones interpersonales” “Decisiones” “brecha” “Complejo” “diseñar estrategias” “Liderazgo trasformador”</p>	<p>F(17)<b>Salario emocional y satisfacción laboral</b> F(26), F(9) F(2) F(3), F(10), F(18) F(8), F(19)</p> <p>F(3)<b>Salario emocional en la gestión eficiente del talento</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3), F(11), <u>F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</u></p> <p>F(2)<b>Salario emocional y fidelización del talento humano</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p>	<p>individuo sino que es un accionar grupal de los colaboradores donde sus opiniones u objeciones deben ser tomadas en cuenta en todo momento, sobre todo en lo que respecta a temas de interés e importancia ya que suelen ser los principales afectados con las decisiones que se tomen al respecto, de otro lado, la importancia de crear una cultura organizacional firme basada en sencillos aspectos como la interacción, pensamientos, aspiraciones, va a permitir que el colaborador posea identificación entre lo que desea lograr personalmente y lo que desea para la compañía, deduciendo así una influencia positiva en el</p>
	<p>F (23) Castillo, Estrada, López (2018)</p>	<p>“La cultura organizacional es muy importante para la satisfacción de un trabajador en una organización, esta define y muestra los valores corporativos y la de todos sus</p>	<p>“Cultura” “Motivación” “actitudes” “interacción” “Creencias” “Expectativas” “valores” “interacción” “relaciones”</p>	<p>F(10) <b>Motivación y desempeño laboral</b> F(1), F(26), F(9), F(2), F(3), F(11), F(15), F(22), F(28)</p>	<p>individuo sino que es un accionar grupal de los colaboradores donde sus opiniones u objeciones deben ser tomadas en cuenta en todo momento, sobre todo en lo que respecta a temas de interés e importancia ya que suelen ser los principales afectados con las decisiones que se tomen al respecto, de otro lado, la importancia de crear una cultura organizacional firme basada en sencillos aspectos como la interacción, pensamientos, aspiraciones, va a permitir que el colaborador posea identificación entre lo que desea lograr personalmente y lo que desea para la compañía, deduciendo así una influencia positiva en el</p>

		colaboradores”. (p. 28)	“Normas” “comportamiento” “acciones” “objetivos”	<b>F (8) relaciones interpersonales y productividad.</b> F(8), F(10), F(19), F(26), F(2), F(3) F(22)	comportamiento y rendimiento laboral, esto debido a que son factores de gran importancia dentro de la construcción de la satisfacción laboral de los trabajadores.
	F (24) Espinosa, Díaz palacios. (2017)	“contar con una cultura definida en valores y creencias, un buen ambiente laboral y espacios de desarrollo personal, permiten que el colaborador logre una identificación entre su propósito y el de la compañía” (p. 38)	“Satisfacción” “valores” “colaboradores”	<b>F(17)Salario emocional y satisfacción laboral</b> F(26), F(9) F(2) F(3), F(10), F(18) F(8), F(19)	
	F. (2) Barrón (2020)	“La motivación empieza a tener una participación muy importante en los cambios que cada empresa debe de tener para poder retener a sus trabajadores, no importando el puesto que estos ocupen en la empresa” (p.37)	“Valores” “creencias” “colaborador” “identificación” “gestión del talento”	<b>F(3)Salario emocional en la gestión eficiente del talento</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3), F(11), <u>F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</u>	
<b>Subcategoría: Motivación</b>	F. (4) Rojas, Morales, Pérez (2017)	“la variable de relaciones interpersonales y la forma de ejercer la autoridad y asumir la subordinación en las relaciones laborales pues estas variables son determinantes para la motivación laboral” (p.14).  “Mediante el reconocimiento a los trabajadores por sus resultados y desempeño, se incrementa los niveles de	“Motivación” “Salario emocional” “Participación” “Motivación” “Retención” “Ocupación”	<b>F(2)Salario emocional y fidelizacion del talento humano</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)	A continuación, se presenta el análisis respectivo a la subcategoría del salario emocional la cual corresponde a motivación, la motivación laboral es catalogada como aquellos estímulos que posee el trabajador, lo

	<p>motivación y satisfacción, propiciando así la cultura de trabajo, esmero y autocontrol orientado a la excelencia y calidad” (p.64)</p>		<p>que lo conduce a actuar de la mejor o peor manera en su área de trabajo, influye la motivación en el talento humano para lograr el éxito organizacional, el motivar a los empleados se ha convertido en un rasgo organizacional para lograr el éxito, por lo que las necesidades de los empleados deben ser cubiertas para que el empleado trabaje motivado y se sienta parte de la organización, de lo contrario, el empleado desmotivado repercutirá de manera negativa en el éxito de la organización, este es claramente un factor que se debe valorar y tener presente para el apropiado</p>
	<p>F. (5) Quintero y Betancur (2018) (p. 2).          “la motivación para el empleado tiene un impacto positivo para poder cumplir con los propósitos que emprende la organización”          “la satisfacción laboral, aunque es un factor que no se puede medir, sí puede ser un elemento que permita al colaborador encontrar motivaciones al momento de realizar su labor” (p.2).          “Un empleado motivado es el generador de cambios positivos que ayudan al comportamiento de los demás colaboradores. Identificar los empleados que se encuentran motivados es fundamental para entender, comprender y gestionar su forma de actuar individual y (p.3)</p>	<p>“Relaciones interpersonales”          “Autoridad”          “subordinación”          “Satisfacción”          “Autocontrol”          “Excelencia” “Calidad”</p>	<p><b>F8 relaciones interpersonales y productividad.</b> F(8), F(10), F(19), F(26), F(2), F(3) F(22)  <b>F(9)Salario emocional y rendimiento laboral</b> F(9), F(17), F(27), F(10), F(29), F(25), F(13)</p>

	<p>F. (6) Arango &amp; Jaramillo (2015)</p>	<p>“El satisfacer todas las necesidades de los empleados, en aspectos de realización laboral y reconocimiento de sus aportes, motiva al individuo y hace que ellos sientan que son parte importante dentro del proceso productivo” (p.22)</p>	<p>“Satisfacción”          “Motivación”          “Salario emocional”          “Cumplimiento de objetivos”          “Labor”          “Comportamiento”</p>	<p><b>F(10) Motivación y desempeño laboral</b>          F(1), F(26), F(9), F(2), F(3), F(11), F(15), F(22), F(28)</p> <p><b>F15 Salario emocional y calidad de vida</b>          F(26), F(9), F(2), F(24), F(15), F(4), F(29), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(8), F(19)</p> <p><b>F20 Necesidades personales y profesionales y salario emocional</b>          F(12), F(9), F(2), F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25),</p>	<p>desenvolvimiento en determinados contextos y sobre todo en el organizacional donde se comparte obligaciones, lugares y tiempo con las demás personas, por tanto, un ambiente laboral favorable es esencial basado en la presentación de buenas relaciones interpersonales con compañeros y jefes, de manera que, la asignación o recibimiento de ordenes no sean producto de malestar sino se reciban con agrado y acato, en efecto, un colaborador motivado ayuda tanto individualmente sintiéndose satisfecho a modo personal y laboral como colectivamente ya que de cierta manera</p>
	<p>F. (8) Rivera, Hernández &amp; Forgiony. (2018)</p>	<p>“Entre más favorable sean las relaciones interpersonales, más alta será la motivación laboral y el clima social organizacional.” (p.8)</p> <p>“La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier trabajador estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin un sobreesfuerzo adicional.” (p.14)</p>	<p>“Reconocimiento”          “Satisfacción de necesidades”</p>	<p><b>F(12) Necesidades personales y profesionales y salario emocional</b>          F(12), F(9), F(2), F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25),</p>	<p>desenvolvimiento en determinados contextos y sobre todo en el organizacional donde se comparte obligaciones, lugares y tiempo con las demás personas, por tanto, un ambiente laboral favorable es esencial basado en la presentación de buenas relaciones interpersonales con compañeros y jefes, de manera que, la asignación o recibimiento de ordenes no sean producto de malestar sino se reciban con agrado y acato, en efecto, un colaborador motivado ayuda tanto individualmente sintiéndose satisfecho a modo personal y laboral como colectivamente ya que de cierta manera</p>

	<p>F. (9) Espinoza &amp; Toscano (2020)</p>	<p>“El uso del salario emocional dentro de las organizaciones es considerado un elemento importante para el incremento del rendimiento, motivación y productividad laboral del empleado, elementos como satisfacción, motivación y fidelización se ven impactados de manera positiva” (P.15)</p>	<p>“Motivación laboral”                  “clima Organizacional”                  “relaciones interpersonales”                  “Satisfacción laboral”                  “factor emocional”                  “tareas cotidianas”                  “Rendimiento.”</p>	<p><b>F27 relaciones interpersonales y productividad.</b>                  F(27), F(12), F(29), F(4), F(6), F(7) F(25)</p> <p>F(26 )<b>Salario emocional y niveles de efectividad F(14),</b>                  F(26), F(3), F(24), F(15), F(6)</p>	<p>influye en el comportamiento de los demás, produciendo así un buen clima organizacional, de allí, la importancia de mantener motivado al personal laborante de las organizaciones, igualmente se ratifica la postulación de que mayor motivación mayores resultados y mejor rendimiento lo que asimismo repercute significativamente en la productividad</p>
	<p>F(10) Sum (2015)</p>	<p>“La motivación empresarial conlleva relación con el salario emocional, mencionando que puede ser una variable a favor que este inmersa dentro de este y así se obtengan buenos resultados de desempeño en las organizaciones” (p.72)</p>	<p>“Rendimiento”                  “Productividad”                  “Satisfacción”                  “Motivación”                  “Fidelización”                  “Salario emocional”</p>	<p>F(2)Salario emocional y fidelización del talento humano                  F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p>	<p>empresarial, visto de esta forma, motivar a los colaboradores es esencial, sin embargo, surge la duda de cómo poder hacerlo, pues bien, principalmente se debe conocer al personal, observar cuáles son esas necesidades gustos o</p>
	<p>F. (11) Cota, Rivera (2016)</p>	<p>“Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal” (p.3)</p> <p>“Se deben implementar programas de reconocimiento para los trabajadores, donde se determine que a partir de cierta antigüedad y desempeño del empleado, éste pueda gozar de estabilidad y beneficios para una mayor motivación. “ (p.11)</p>	<p>“Motivación”                  “Salario emocional”                  “Resultados”                  “Empresa”                  “Desempeño”</p>	<p>F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p> <p><b>F4 Rotación del personal y salario emocional</b> F(9), F(2), F(3), F(11), F(10), F(15), F(4),F(23),F(5),F(21), F(28), F(8)</p>	<p>empresarial, visto de esta forma, motivar a los colaboradores es esencial, sin embargo, surge la duda de cómo poder hacerlo, pues bien, principalmente se debe conocer al personal, observar cuáles son esas necesidades gustos o</p>

	<p>F (15) Torres, Triviño y Martínez (2015)</p>	<p>“La motivación es el motor de las personas en la organización y, por este motivo no podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal” (p.9).</p> <p>“las personas son emocionales y necesitan de estimulaciones y motivaciones para que sean productivas y orientadas a resultados.” (p.92)</p>	<p>“Promociones”                  “Traslados”                  “Capacitaciones”                  “Retención”                  “Programas”                  “Reconocimiento”                  “Estabilidad”                  “Beneficios”</p>	<p><b>F5 salario emocional en la atracción del recurso humano</b>                  F(26), F(9), F(2), F(3), F(15), F(20), F(23), F(5), F(22)</p>	<p>preferencias particulares de cada uno, posteriormente se debe brindar reconocimiento con base a lo descrito, que si realiza adecuadamente sus labores, si prefiere realizar determinada acción bajo dichos costos o indicaciones, es por esto, que se plantea un aspecto relevante y funcional como lo es la implementación de salario emocional, poder brindar programas, reconocimientos,</p>
	<p>F. (20) Melo, Prieto y Tarazona (2015)</p>	<p>“La cultura organizacional es un factor que influye en el comportamiento de los colaboradores y en su motivación, el modo en que las personas interactúan, las actitudes, las suposiciones, aspiraciones y todo lo concerniente a la interacción entre los miembros que hacen parte de la organización” (p.8).</p> <p>“El salario emocional es una herramienta que conduce a</p>	<p>“Motivación”                  “Objetivos”                  “organizaciones”                  “Necesidades personales”                  “Productividad”</p>	<p><b>F20 Necesidades personales y profesionales y salario emocional</b>                  F(12), F(9), F(2), F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25), F(18)</p>	<p>reconocimientos, capacitaciones y ayudas, son aspectos relevantes que sirven como estimulantes ya que el ser humano generalmente es emocional y este tipo de atribuciones causan reacciones positivas, forjando así que no solo influya en la parte motivacional sino también repercutiendo en</p>

		<p>elegir la motivación, generando mayor compromiso y fidelización de los colaboradores con la organización.” (p.9)</p>		<p>F (8) relaciones <b>interpersonales y productividad.</b> F (8), F(10), F(19), F(26), F(2), F(3) F(22)</p>	<p>la productividad y los buenos resultados de desempeño, claramente se produce un respaldo reciproco, por un lado, bienestar emocional en los colaboradores y por consiguiente mayor compromiso y fidelización con la organización. En pocas palabras, las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal, mantener la motivación en la participación en cuanto ideas nuevas, generar desafíos laborales, recompensar de manera justa y equitativa siempre y cuando no se descuide la motivación salarial,</p>
	<p>F (22) Rodríguez &amp; Santofimio (2016)</p>	<p>“la psicología define al ser humano dentro de tres parámetros esenciales: lo biológico, lo psicológico y lo social; estos aspectos rigen y determinan sus conductas, motivaciones” (p.29).</p> <p>“Los trabajadores perciben que sus labores son reconocidas y recompensadas dentro del contexto laboral, genera una motivación intrínseca que ayudan al desempeño laboral” (p.40)</p>	<p>“Cultura”                  “Comportamiento”                  “Interacciones”                  “Actitudes”                  “Aspiraciones”                  “Compromiso”                  “Fidelización”</p>	<p>F25 <b>Beneficios a la salud y salario emocional</b> F(17), F(26), F(3), F(16), F(10), F(8), F(4), F(20), F(6), F(21), F(18), F(22),F(7)</p> <p>F (8) relaciones <b>interpersonales y productividad.</b> F (8), F(10), F(19), F(26), F(2), F(3) F(22)</p>	<p>la productividad y los buenos resultados de desempeño, claramente se produce un respaldo reciproco, por un lado, bienestar emocional en los colaboradores y por consiguiente mayor compromiso y fidelización con la organización. En pocas palabras, las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal, mantener la motivación en la participación en cuanto ideas nuevas, generar desafíos laborales, recompensar de manera justa y equitativa siempre y cuando no se descuide la motivación salarial,</p>

	<p>F. (23) Castillo, Estrada &amp; López (2018)</p>	<p>“Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son” (p.79)</p>	<p>“Biológico” “Psicológico” “Social” “Recompensas” “Intrínseco” “Desempeño”</p>	<p><b>F21 Salario emocional y bienestar laboral,</b> F(26), F(9), F(4), F(23), F(21), F(22)</p>	<p>ahora bien, el incentivo emocional no debe ser percibido como una obligación, siendo que el salario emocional no es obligatorio, ni por ley, y por último, un empleado</p>
	<p>F. (24) Espinosa Díaz Palacios (2017)</p>	<p>“la motivación es un factor primordial a tener en cuenta al momento de hablar sobre productividad” (p.22)</p>	<p>“Necesidades” “Particularidades” “Conocer”</p>	<p><b>F(24) Beneficio a los colaboradores y salario emocional</b> F(26), f(9), f(2), f(3), f(11), F(10), F(24), F(4), F(29), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28), f(8)</p>	<p>que anteriormente haya disfrutado de los beneficios del salario emocional y recién sea contratado por una empresa donde no lo ofrezcan puede ser un problema, el empleado puede exigirlo para su permanencia o bien rechazará el puesto, del mismo modo, elementos como satisfacción, motivación y fidelización se ven impactados de manera positiva, ya que, a pesar de contar con un empleo “estable” y bien remunerado, el trabajador buscará un lugar donde pueda encontrar un balance entre su sueldo y</p>
	<p>F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez &amp; Macías (2019)</p>	<p>“La motivación, es el reflejo de la personalidad del individuo, el impacto que tenga la motivación será la manera en que la persona manifieste lo compleja que puede llegar a ser su personalidad” (p.23).</p> <p>“la motivación juega un papel muy importante para poder asegurar que el talento humano, sin importar su cargo se sienta satisfecho y feliz trabajando en donde se sienten respaldados en pro de su desarrollo y el de la organización” (p.23).</p> <p>“La motivación funciona como uno de los factores claves en la retención, si el talento humano,</p>	<p>“Productividad” “Motivación” “Factor”</p>		<p>ahora bien, el incentivo emocional no debe ser percibido como una obligación, siendo que el salario emocional no es obligatorio, ni por ley, y por último, un empleado que anteriormente haya disfrutado de los beneficios del salario emocional y recién sea contratado por una empresa donde no lo ofrezcan puede ser un problema, el empleado puede exigirlo para su permanencia o bien rechazará el puesto, del mismo modo, elementos como satisfacción, motivación y fidelización se ven impactados de manera positiva, ya que, a pesar de contar con un empleo “estable” y bien remunerado, el trabajador buscará un lugar donde pueda encontrar un balance entre su sueldo y</p>

	está realmente motivado a trabajar y sabe que sus aportes son para beneficio propio y de la organización” (p.24)			beneficios emocionales. En conclusión, la motivación debe estar considerada en las instituciones y empresas para obtener resultados positivos en sus subordinados para que todas las actividades que se realizan se lleven a cabo por medio de los objetos de esta, es decir, en relación con el trabajo.
F. (26) Rodríguez. (2020)	“La motivación personal en la empresa es muy importante y primordial porque tiene una relación directa con la efectividad y el compromiso organizacional.” (p.3)	“Personalidad” “Talento humano” “Respaldo organizacional” “Desarrollo personal” “Retención”	F(1) <b>Salario emocional y retención de personal</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)	La motivación muchas veces la vinculan con los incentivos debido al entusiasmo que es notorio en los trabajadores influyendo de manera positiva en el comportamiento del individuo, impulsándole a lograr sus objetivos en la
F. (28) Hernández & Osorio (2016)	“La generación del milenio, la cual está incorporándose a las empresas o llegando a posiciones estratégicas, tiene diferentes motivaciones a las generaciones precedentes, por tanto, los esquemas de remuneración deben adaptarse a estas preferencias” (p.37)	“Fidelización” “Relaciones interpersonales” “Retener personal”	F(10) <b>Motivación y desempeño laboral</b> F(1), F(26), F(9), F(2), F(3), F(11), F(15), F(22), F(28)  F8 <b>relaciones interpersonales y productividad.</b> F(8), F(10), F(19), F(26), F(2), F(3) F(22)	

	<p>F. (4) Rojas, Morales, Pérez (2017)</p>	<p>“En términos de salud laboral, se habla de un estado de bienestar y no sólo de ausencia de enfermedad física, hecho que destaca su concepción integral que acoge tanto el bienestar físico, mental y el social. Es así como, en el ambiente laboral se incluyen las variables de riesgo psicosocial que hacen referencia a algunas condiciones intralaborales que influyen en el trabajador en sus aspectos personales” (p.23)</p>	<p>“Millennials” “Generaciones” “Diferencias” “Adaptación”</p>	<p><b>F28 Generaciones y salario emocional,</b> F(9), F(3), F(10), F(15), F(25), F(28)</p> <p><b>F13 desempeño laboral y variables sociodemográficas</b> F(13)</p> <p><b>F (14) Trastornos del psicológicos y desempeño laboral</b> F14</p>	<p>organización, además de alcanzar sus metas un componente claro y notorio dentro de la aplicación de salario emocional.</p>
<p><b>Subcategoría: Bienestar psicológico</b></p>	<p>F. (5) Quintero y Betancur</p>	<p>“Mejorar el ambiente laboral, donde los colaboradores desarrollen su trabajo manteniendo un equilibrio físico, mental y emocional, fomenta el auto cuidado, los estilos de vida saludables y el equilibrio vida personal-labora” (P.23)</p>	<p>“Psicosocial” “Bienestar mental” “Desarrollo integral” “Variables personales”</p>	<p><b>F15 Salario emocional y calidad de vida</b> F(26), F(9), F(2), F(24), F(15), F(4), F(29), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(8), F(19)</p> <p><b>F21 Salario emocional y bienestar laboral,</b> F(26), F(9), F(4), F(23), F(21), F(22)</p>	<p>Con respecto a la categoría bienestar psicológico en primera instancia se debe resaltar la existencia de una relación positiva evidenciada en las investigaciones concerniente a la aplicación de políticas de salario emocional y un efecto significativo en el bienestar psicológico de los colaboradores, lo cual es el preludio de las afirmaciones. (4) Rojas, Morales, (2017) contemplando el</p>
	<p>F. (7) Delgado &amp; Sanmiguel (2020)</p>	<p>“La felicidad laboral se refleja en las empresas en el incremento de la productividad, mejora la salud mental” (p.9).  “La felicidad laboral apunta a un tema de gran relevancia para</p>	<p>“Equilibrio” “Autocuidado” “Estilo de vida” “Saludable”</p>		

	<p>el milenio, dado que este factor afecta la salud mental del hombre” (p.13)</p>	<p>componente de bienestar en su máxima expresión donde no se desliga de los aspectos sociales y físicos que aluden a los trabajadores. Así pues, se resalta el impacto a la salud mental, ya que sin lugar a dudas la esfera del trabajo ha constituido uno de los medios que debido a sus demandas y exigencias pueden acarrear problemáticas que impactan no solo en la salud física, aspectos relacionados a climas organizaciones hostiles, por ejemplo, pueden propiciar un desequilibrio y agotamiento que generan vulnerabilidad a padecimientos de índole psicológica como el estrés y la ansiedad. Por otra parte existen más factores que gozan de respaldo teórico en las investigaciones consultadas y demuestran una relación recíproca</p>
<p>F. (15) Torres, Triviño &amp; Martínez (2015)</p>	<p>“las organizaciones deben saber que para atraer, retener y desarrollar a los empleados psicológicamente deben implementar mecanismos orientados a mejorar la satisfacción de los colaboradores y sus familias.” (p.23)</p>	<p>“Felicidad” “Productividad” “Salud mental” “Milenio”</p> <p>F(24) <b>Beneficio a los colaboradores y salario emocional</b> F(26), f(9), f(2), f(3), f(11), F(10), F(24), F(4), F(29), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28), f(8)</p> <p>F(2) <b>Salario emocional y fidelización del talento humano</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p>
<p>F (16) Soler (2015)</p>	<p>“La errónea organización del horario y los tiempos de trabajo suele generar malestar al no poder conciliar la vida laboral con la personal o, incluso, puede reducir el bienestar psicológico y físico de los trabajadores” (p.27)</p>	<p>“Atraer” “Retener” “satisfacción” “Salario emocional”</p> <p>F(17) <b>Salario emocional y satisfacción laboral</b></p>

	<p>F. (18) Rodríguez y Reyes (2017)</p>	<p>“Cualquier posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades, se considera una amenaza psicológica y estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano” (p.29).</p> <p>“El concepto de enriquecimiento del puesto, implica que los sujetos se sientan satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitan desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad” (p.13)</p>	<p>“Organización”                  “Horario”                  “Tiempo”                  “Vida laboral”                  “Bienestar psicológico”                  “Bienestar físico”</p>	<p>F(26), F(9) F(2) F(3), F(10), F(18) F(8), F(19)</p> <p><b>F18 Satisfacción laboral y salario emocional</b>, F(26), F(9),F(2), F(3), F(17), F(24), F(4), F(23), F(5), F(21), F(18), F(7)</p> <p><b>F25 Beneficios a la salud y salario emocional</b> F(17), F(26), F(3), F(16), F(10), F(8), F(4), F(20), F(6), F(21), F(18), F(22),F(7)</p>	<p>entre el salario emocional y el bienestar psicológico, dentro de dichos factores se encuentra los horario que poseen características relacionadas a la flexibilidad, lo cual no es un indicativo para considerar que las personas no van a responder con las obligaciones harías de sus empleos, sino que se relaciona con la flexibilidad que otorgue la empresa en los horarios de salida, alternativas como el teletrabajo o trabajo remoto, en donde no se enfoquen en cumplir con un horario establecido sino en efectuar de manera eficaz las labores dentro de sus responsabilidades, en donde los colaboradores tengan la oportunidad de tener jornadas o espacios de esparcimientos y recreación, esta alternativa en particular</p>
	<p>F (19) Lozano (2017)</p>	<p>“Verificar si las medidas tomadas tienen un impacto positivo en la salud mental y el bienestar psicológico., es importante tener en cuenta la satisfacción del empleado influye en el rendimiento y productividad del mismo, no sólo la salud física requiere atención y prevención.” (p.66)</p>	<p>“Frustración”                  “Comportamiento humano”                  “Enriquecimiento del puesto”                  “Satisfacción”</p>	<p><b>F29 Salario emocional y Engagement.</b> F(29), F(7)</p> <p><b>F20 Necesidades personales y profesionales y salario emocional</b> F(12), F(9), F(2),</p>	<p>entre el salario emocional y el bienestar psicológico, dentro de dichos factores se encuentra los horario que poseen características relacionadas a la flexibilidad, lo cual no es un indicativo para considerar que las personas no van a responder con las obligaciones harías de sus empleos, sino que se relaciona con la flexibilidad que otorgue la empresa en los horarios de salida, alternativas como el teletrabajo o trabajo remoto, en donde no se enfoquen en cumplir con un horario establecido sino en efectuar de manera eficaz las labores dentro de sus responsabilidades, en donde los colaboradores tengan la oportunidad de tener jornadas o espacios de esparcimientos y recreación, esta alternativa en particular</p>

	<p>F (20) Melo, Prieto y Tarazona (2015)</p>	<p>“El salario emocional complementa la retribución económica buscando satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, que impactan su bienestar emocional y por tanto su rendimiento y el grado de Engagement.” (p.9)</p>	<p>“Salud mental” “Bienestar psicológico” “Satisfacción” “Empleado” “Rendimiento” “Productividad”</p>	<p>F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25), F(18)</p> <p><b>F18 Satisfacción laboral y salario emocional</b>, F(26), F(9), F(2), F(3), F(17), F(24), F(4), F(23), F(5), F(21), F(18), F(7)</p>	<p>es beneficiosa para la reducción de factores psicosociales ocasionados por situaciones de alta tensión y estrés que pueden ocasionar efectos negativos a largo plazo como trastornos de ansiedad, alimenticios, del sueño entre otros, además de asociarse a la disminución de factores relacionados directamente al ámbito laboral como desmotivación, y la deficiencia en la calidad de los procesos. Ahora bien, a lo concerniente a los beneficios recibido por las organizaciones como resultado de la aplicación del modelo de salario emocional se evidenció una congruencia entre el bienestar y la felicidad en el trabajo. la organización si obtiene beneficios de la implementación del salario emocional en pro del bienestar metal, los cuales se relacionan un concepto que cada vez cobra valor en el ámbito</p>
	<p>F. (23) Castillo, Estrada &amp; López (2018)</p>	<p>“El salario emocional les permite a los colaboradores trabajar confortablemente disminuyendo el estrés y logrando un incremento de su rentabilidad laboral (p. 76)</p>	<p>“Necesidades” “Bienestar emocional” “Engagement”.</p>	<p><b>F25 Beneficios a la salud y salario emocional</b> F(17), F(26), F(3), F(16), F(10), F(8), F(4), F(20), F(6), F(21), F(18), F(22), F(7)</p>	
	<p>F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez &amp; Macías (2019)</p>	<p>“Los factores psicosociales que se encuentran en el medio ambiente laboral son numerosos y de diferente naturaleza. Integran factores físicos, otros relacionados con la organización y sistemas de trabajo, con la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (42).</p>	<p>“Confort” “Estrés” “Rentabilidad laboral” “Bienestar” “Colaboradores”</p>	<p><b>F29 Salario emocional y Engagement.</b> F(29), F(7) <b>F20 Necesidades personales y profesionales y salario emocional</b> F(12), F(9), F(2),</p>	

	<p>“los cambios que han ocurrido en las últimas décadas sobre los procesos laborales y el diseño del trabajo son de carácter sociodemográfico, económico, político, y tecnológico. Estos cambios han originado nuevos riesgos psicosociales en el trabajo que afectan a la salud y la calidad de vida laboral” (p.49)</p>		<p>de la industria como es el caso de la felicidad en el trabajo, que acarrea variadas ventajas en las que se destaca el rendimiento y la satisfacción laboral.</p>
	<p>F. (29) Álzate, Soto &amp; Rubio (2018)</p> <p>“El salario emocional va dirigido a disminuir una cantidad de síntomas que se presentan dentro de las organizaciones como estrés, ansiedad, jaquecas trastornos del sueño y otras molestias que exteriorizan en su trabajo, debido a la insatisfacción y desmotivación laboral” (p.4)</p>	<p>“Ambiente laboral”                  “Factores físicos”                  “Relaciones humanas”                  “Rendimiento”                  “Satisfacción”                  “Salud”                  “Cambios sociales”                  “Riesgos psicosociales”                  “Calidad de vida”</p>	<p><b>F22 Salario emocional y clima organizacional</b>, F(9), F(2), F(3), F(17), F(24), F(15), F(20), F(23), F(6), F(5), F(18), F(22), F(7)</p> <p><b>F25 Beneficios a la salud y salario emocional</b> F(17), F(26), F(3), F(16), F(10), F(8), F(4), F(20), F(6), F(21), F(18), F(22),F(7)</p> <p><b>F(14)Trastornos del psicológicos y desempeño laboral</b>                  F14</p>
	<p>F. (3) Gonzales (2020)</p> <p>“Aspectos que afectan directamente al trabajador, entre los cuales se consultó respecto a las oportunidades que ofrecen la empresa, las formas de</p>	<p>“Trastornos psicológicos” “Estrés”                  “Ansiedad”                  “Desmotivación”</p>	

		<p>reconocimiento, las políticas de motivación que implementa la empresa y el reconocimiento del desempeño laboral.” (P.52)</p>	<p>“Insatisfacción”</p>	<p>F (17) <b>Salario emocional y satisfacción laboral</b> F(26), F(9) F(2) F(3),</p>	
<p><b>Categoría: Desempeño laboral</b></p>	<p>F. (4) Rojas, Morales, Pérez (2017)</p>	<p>“Dar reconocimiento a las personas constituye el elemento primordial de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben” (p.25).</p> <p>Las condiciones del entorno laboral, el poco compromiso y la falta de capacitación se refleja en niveles bajos de desempeño, afectando por ende la gestión de la empresa” (p.54).</p>	<p>“Oportunidades” “Reconocimiento” “Motivación” “Empresa” “Trabajador” “Oportunidades”</p>	<p>F(10), F(18) F(8), F(19)</p> <p>F(10) <b>Motivación y desempeño laboral</b> F(1), F(26), F(9), F(2), F(3), F(11), F(15), F(22), F(28)</p> <p>F(10) <b>Motivación y desempeño laboral</b> F(1), F(26), F(9), F(2), F(3), F(11), F(15), F(22), F(28)</p>	<p>A continuación, se encuentra el análisis correspondiente a la categoría desempeño laboral, producto de la revisión documental. Inicialmente se expone la importancia evidenciada del capital humano en las organizaciones, ya que existe una perspectiva generalizada que considera que en la preservación del recurso humano eficiente está la clave para el desarrollo organizacional ya que se mantienen niveles elevados y estables de desempeño laboral. Ahora bien, durante la revisión de las bases conceptuales se descubrió que dicha categoría es susceptible a fluctuaciones tanto positivas y negativas que la afectan y repercuten en los resultados organizaciones, así pues se asocian niveles bajos</p>
	<p>F. (8) Rivera, Hernández &amp; Forgiony. (2018)</p>	<p>La motivación juega un papel importante en el desempeño laboral de todo empleado. En donde se fomenta la capacitación en las habilidades y competencias relacionadas al cargo y responsabilidades corporativas</p> <p>“las organizaciones prepararen a los trabajadores por medio de la motivación para que ellos vean la necesidad de evolucionar y sobrevivir para responder a las</p>	<p>“Motivación” “Justicia” “Recompensas” “Condiciones laborales” “Capacitación” “Compromiso” “Ambiente de trabajo” “Efectividad”</p>	<p>F7 <b>importancia del talento humano en el desempeño laboral</b>, F(5), F(7)</p> <p>F(10) <b>Motivación y desempeño laboral</b> F(1), F(26), F(9), F(2), F(3), F(11), F(15), F(22), F(28)</p>	

	<p>exigencias partiendo del fortalecimiento de sus aptitudes y habilidades, logrando así un desempeño optimo en el mundo de la competencia empresarial y aumentando la calidad de la misma” (p.1)</p>		<p><b>F18 Satisfacción laboral y salario emocional</b>, F(26), F(9),F(2), F(3), F(17), F(24), F(4), F(23), F(5), F(21), F(18), F(7)</p>	<p>de desempeño en las organizaciones que no ofrecen a sus colaboradores políticas empresariales con flexibilidad, en donde los climas organizaciones o relaciones interpersonales negativas propician sentimientos o emociones que perturben la estabilidad y equilibrio emocional, desencadenando</p>
<p>F. (9) Espinoza &amp; Toscano (2020)</p>	<p>“La satisfacción laboral es tan importante que produce fuertes vínculos con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad.” (p.14)</p>	<p>“Motivación” “Empleado” “Evolucionar” “Exigencias” “Aptitudes” “Habilidades” “Competencia empresarial” “Calidad”</p>	<p><b>F7 importancia del talento humano en el desempeño laboral</b>, F(5), F(7)</p> <p>F(19) <b>Nivel de satisfacción en empleados reubicados</b> F(7), F(19)</p>	<p>desencadenando problemáticas tanto de salud física o trastornos psicológicos como la ansiedad y estrés, así mismo se evidencia que las organizaciones que no trabajan en la satisfacción de su recurso humano además de presentar elevados índices de rotación externa existe de forma análoga un declive en el desempeño laboral. sin embargo en contra posición se encuentran las políticas de salario emocional las cuales</p>
<p>F. (10) Sum (2015)</p>	<p>“La motivación es fundamental para el desarrollo de sus actividades, únicamente se debe fortalecer esta herramienta para lograr que los colaboradores lleguen a tener un mejor desempeño laboral en su área de trabajo.” (p.70)</p>	<p>“Satisfacción laboral” “Empleados” “Organizaciones” “Desempeño” “Salud” “Longevidad”</p>	<p><b>F(11)La capacitación y el desempeño laboral</b> F(14), F(9), F(2), F(11), F(10), F(8) y F(19)</p>	<p>desencadenando problemáticas tanto de salud física o trastornos psicológicos como la ansiedad y estrés, así mismo se evidencia que las organizaciones que no trabajan en la satisfacción de su recurso humano además de presentar elevados índices de rotación externa existe de forma análoga un declive en el desempeño laboral. sin embargo en contra posición se encuentran las políticas de salario emocional las cuales</p>

	<p>F. (11) Cota, Rivera (2016)</p>	<p>Capacitar y brindar reconocimiento para los trabajadores, donde se determine que, a partir de cierta antigüedad y desempeño del empleado, éste pueda gozar de estabilidad y beneficios.</p>	<p>“Motivación “  “Actividades”  “Colaboradores”  “Desempeño”  “Trabajo”</p>	<p>permitente valorar el desempeño de los colaboradores, aspecto clave que se asocia a el aumento de los nivel de desempeño laboral, para ello es importante que las organizaciones empleen políticas generalizadas que estén adaptadas a las características y necesidades específicas e individuales de cada colaborador, ya que los factores motivaciones y demás determinantes de la satisfacción laboral son únicos para cada individuo. Para ello es necesario que las empresas hagan evaluaciones de desempeño que les permitan conocer su recurso humano y saber qué es lo que los motiva, ya que la motivación se evidenció como un eje fundamental en los</p>
	<p>F. (12) Purwanto, Innocentius, Masduki, Laksmi, Wijayanti, &amp; Choi Chi. (2020)</p>	<p>Trabajar con base en la creatividad e innovación para lograr que se presente una cultura corporativa con aprendizaje corporativo, que sirva como ente mediador para que se obtenga un efecto positivo entre colaboradores-empresa y de tal manera el desempeño sea el mejor.  “Eso significa que los empleados son fáciles de conmovier por la motivación de los superiores que han estado con ellos durante suficiente tiempo, los empleados necesitan una atmosfera que propicie innovación” (p.6)</p>	<p>“Capacitar “  “Reconocimiento”  “Trabajadores”  “Antigüedad”  “Estabilidad”  “Beneficios”</p>	<p>permitente valorar el desempeño de los colaboradores, aspecto clave que se asocia a el aumento de los nivel de desempeño laboral, para ello es importante que las organizaciones empleen políticas generalizadas que estén adaptadas a las características y necesidades específicas e individuales de cada colaborador, ya que los factores motivaciones y demás determinantes de la satisfacción laboral son únicos para cada individuo. Para ello es necesario que las empresas hagan evaluaciones de desempeño que les permitan conocer su recurso humano y saber qué es lo que los motiva, ya que la motivación se evidenció como un eje fundamental en los</p>

	<p>F. (14)Leslie, Swanson,Todd, Mark, Rosekind, Gregory, Balkin &amp; Christopher. (2016)</p>	<p>“Es probable que los trastornos del sueño afecten negativamente el desempeño en el trabajo cotidiano, como deterioros cognitivos, problemas del estado de ánimo que afectan las relaciones con los compañeros de trabajo y el presentismo.” (p.2)</p>	<p>“Creatividad”                  “Innovación” “Cultura corporativa”                  “Aprendizaje corporativo”                  “Estabilidad”                  “Superiores”</p>		<p>niveles altos de desempeño, ahora bien, dentro de los tipos de políticas de salario emocional que demostraron evidencia o una relación directamente proporcional con altos niveles de desempeño se encuentran todas aquellas alternativas que estipulan las organizaciones en pro de reconocer dicho desempeño, reconociendo de manera justa a los colaboradores por las responsabilidades bien ejecutadas. Así mismo políticas motivacionales adaptadas a sus necesidades y preferencias particulares, oportunidades de desarrollo profesional y personal reflejado en capacitaciones y oportunidades de educación continua, y ambientes laborales en donde se mantenga relaciones interpersonales positivas. Las anteriores conjeturas permiten</p>
	<p>F. (15) Torres, Triviño &amp; Martínez (2015)</p>	<p>“Para ello es de gran importancia que las empresas cuenten con programas y evaluaciones de desempeño, que estén alineados a los sistemas compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por cada una de las personas que trabajan en la empresa. Estos programas tienen como objetivo motivar el alto desempeño” (p.9).</p> <p>“Debido a que las nuevas generaciones buscan desarrollar sus habilidades y fortalecer sus conocimientos en empresas que impulsen su desarrollo personal y profesional, por lo que un salario económico mediano o alto no garantiza su permanencia, ni un óptimo desempeño” (p.22)</p>	<p>“Motivación”                  “Trastorno”                  “Deterioro cognitivo”                  “Presentismo”</p>	<p><b>F(14)Trastornos del psicológicos y desempeño laboral</b>                  F14</p> <p><b>F15 Salario emocional y calidad de vida</b> F(26), F(9), F(2), F(24), F(15), F(4), F(29), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(8), F(19)</p> <p><b>F28 Generaciones y salario emocional,</b> F(9), F(3), F(10), F(15), F(25), F(28)</p> <p><b>F13 desempeño laboral y variables sociodemográficas</b></p>	<p>alternativas que estipulan las organizaciones en pro de reconocer dicho desempeño, reconociendo de manera justa a los colaboradores por las responsabilidades bien ejecutadas. Así mismo políticas motivacionales adaptadas a sus necesidades y preferencias particulares, oportunidades de desarrollo profesional y personal reflejado en capacitaciones y oportunidades de educación continua, y ambientes laborales en donde se mantenga relaciones interpersonales positivas. Las anteriores conjeturas permiten</p>

	<p>F. (18) Rodríguez y Reyes (2017)</p>	<p>“Se tiende a creer que existe una relación incuestionable entre satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. No obstante, se ha observado en numerosas investigaciones que dicha relación no es tan obvia como parecería ser, y que no siempre es con dicha linealidad satisfacción desempeño” (p.23)</p>	<p>“Evaluación de desempeño” “Compensación” “Divulgación” “Generaciones” “Desarrollo personal” “Permanencia”</p>	<p>F(13)</p>	<p>inferir la existencia de una relación positiva entre la implementación de políticas dirigidas al bienestar del recurso humano y altos niveles de desempeño laboral por parte de los mismo que sin duda impactará global y positivamente la organización. Otro aspecto descubierto durante la revisión documental se asocia a la individualidad característica del ser humano, ya que los factores y variables que inciden en los diferentes ámbitos empresariales no perturban o intervienen con la misma intensidad y consecuencia conductual o cognitiva de un trabajador a otro, sin embargo a pesar de lo expuesto existe características en las políticas de salario emocional que pueden ser generalizadas en función de componentes demográficos como la cultura, sexo y etapa</p>
	<p>F. (19) Lozano (2017)</p>	<p>“La posibilidad de hallar anomalías de la salud tanto físicas como mentales entre las cuales se señalan las siguientes: estrés laboral, baja razón, malas relaciones entre personas, trastorno del quemado, entre otros; muchas de estas problemáticas son las causantes de que los trabajadores bajen su desempeño laboral” (p.20)</p> <p>“la satisfacción laboral como la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobres su trabajo expresado a través desempeño</p>	<p>“Satisfacción” “Relación” “Desempeño”</p>	<p>F18 <b>Satisfacción laboral y salario emocional</b>, F(26), F(9),F(2), F(3), F(17), F(24), F(4), F(23), F(5), F(21), F(18), F(7)</p> <p>F(14)<b>Trastornos del psicológicos y desempeño laboral</b> F14</p> <p>F15 <b>Salario emocional y calidad</b></p>	<p>expuesto existe características en las políticas de salario emocional que pueden ser generalizadas en función de componentes demográficos como la cultura, sexo y etapa</p>

	laboral.” (p.21)		<p><b>de vida</b> F(26), F(9), F(2), F(24), F(15), F(4), F(29), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(8), F(19)</p> <p><b>F7 importancia del talento humano en el desempeño laboral,</b> F(5), F(7)</p> <p><b>F15 Salario emocional y calidad de vida</b> F(26), F(9), F(2), F(24), F(15), F(4), F(29), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(8), F(19)</p> <p><b>F28 Generaciones y salario emocional,</b> F(9), F(3), F(10), F(15), F(25), F(28)</p>	<p>generacional, Así por ejemplo existen características predominantes en una cultura en donde el salario emocional se adapta con la finalidad de abarcar e impactar a la mayoría de colaboradores, por otro lado en las etapas generacionales se descubre que en función de la edad y el ciclo vital en el que se encuentre el sujeto los factores motivaciones adquieren o cambian de importancia, por ejemplo la generación millennial prefiere que los lugares de trabajos les ofrezcan innovación, flexibilidad, oportunidad de crecimiento y desarrollo personal, espacios de vinculación, lugares de trabajos creativos y la utilización</p>
F. (21) Caro (2016)	El modelo de salario emocional permite gestionar indicadores y metas específicas, medibles, alcanzables, realistas y oportunas, lo que facilita valorar el desempeño de cada funcionario” (p.36)	<p>“Anomalías físicas y mentales”</p> <p>“Estrés laboral”</p> <p>“Baja razón “</p> <p>“Burnout”</p> <p>“Satisfacción laboral”</p> <p>“Trabajadores”</p>		
F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016)	Los conflictos laborales influyen en el desempeño del talento humano y a su vez en la productividad” (p.18)	<p>“Salario emocional”</p> <p>“Desempeño”</p> <p>“Indicadores”</p>		

	<p>F. (23) Castillo, Estrada &amp; López (2018)</p>	<p>“las estrategias de fidelización del personal garantizan retener a los colaboradores con mejor desempeño y habilidades que aportan a la compañía” (p.19).</p> <p>Para que una empresa pueda ser estimada como competitiva y con alta productividad debe preservar muy bien el factor humano, siendo este una herramienta clave para su desempeño eficaz” (p. 32)</p>	<p>“Conflictos”          “Talento humano”          “Productividad”</p>	<p><b>F22 Salario emocional y clima organizacional</b>, F(9), F(2), F(3), F(17), F(24), F(15), F(20), F(23), F(6), F(5), F(18), F(22), F(7)</p> <p>F(26 )<b>Salario emocional y niveles de efectividad</b> F(14), F(26), F(3), F(24), F(15), F(6)</p> <p><b>F7 importancia del talento humano en el desempeño</b></p>	<p>del componente tecnológico, por tanto si las organizaciones desean preservarlos como recurso humano deberán adaptar sus políticas de salario emocional.</p>
--	---	---	--	---	--

	<p>F (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, &amp; Benavides. (2020).</p>	<p>“Las competencias están inmersas en cada individuo y las desarrollan a través de las actitudes, capacidades, habilidades con las que se desenvuelven en las diferentes situaciones que se le presenten alcanzando un desempeño apropiado.” (p.4)</p> <p>“En la actualidad la motivación es un factor clave para el desempeño laboral de los trabajadores de cualquier organización, brindando la principal ventaja competitiva que permitirá lograr la calidad en los servicios.” (p.6)</p>	<p>“Fidelización” “Autonomía” “Autocontrol” “Motivación” “Productividad”</p>	<p><b>laboral</b>, F(5), F(7)</p> <p><b>emocional y clima organizacional</b>, F(9), F(2), F(3), F(17), F(24), F(15), F(20), F(23), F(6), F(5), F(18), F(22), F(7)</p> <p>F(26 )<b>Salario emocional y niveles de efectividad</b> F(14), F(26), F(3), F(24), F(15), F(6)</p>
	<p>F. (4) Rojas, Morales, Pérez (2017)</p>	<p>“Los objetivos de los beneficios del salario emocional es el de contribuir con el bienestar y que se debe desligar de su relación con la productividad con el que muchas veces se le asocia” (p. 24)</p>	<p>“Motivación” “Desempeño laboral” “Capital humano” “Competencias” “Servicios” “Actitudes” “Capacidades” “evaluación” “Controlar” “Medir”</p>	

<p><b>Subcategoría: productividad organizacional</b></p>	<p>F. (5) Quintero y Betancur (2018)</p>	<p>“La productividad, parte de un empleado motivado y que realiza su labor con eficiencia y eficacia.” (p. 2)</p> <p>“Encontrar la relación entre satisfacción, empleo y productividad o rendimiento laboral; es una forma de encontrar empresas saludables” (p.5)”</p>	<p>“Beneficios”                  “Bienestar”                  “Salario emocional”                  “Productividad”</p>		<p>En el presente apartado se expone el resultado de la revisión documental en la relación a la subcategoría productividad de la cual se evidenció que es susceptible a alteraciones de las políticas, cultura y estrategias de administración de recursos humanos que emplean las organizaciones, así pues de manera inicial se expone el resultado de una base teórica que aporta una postura desde la cual no siempre existe una relación relativamente proporcional entre la aplicación de salario emocional y la productividad, ya que el hecho de que una organización aplique de forma aleatoria</p>
	<p>F. (6) Arango, Jaramillo (2015)</p>	<p>“Eleva la productividad significa “encontrar mejores formas de emplear con más eficiencia la mano de obra, el capital físico y el capital humano””. (p. 17)</p> <p>“La falta de productividad argumenta la necesidad de políticas como el salario emocional que apalanquen la eficiencia de los recursos humanos” (p. 17)</p>	<p>“Motivación”                  “Rendimiento laboral”                  “Eficiencia”                  “Relación”                  “Satisfacción”                  “Empleo”                  “Productividad”                  “Empresa saludable”</p>	<p>F(26) <b>Salario emocional y niveles de efectividad</b> F(14), F(26), F(3), F(24), F(15), F(6)</p> <p>F(17) <b>Salario emocional y satisfacción laboral</b> F(26), F(9) F(2) F(3), F(10), F(18) F(8), F(19)</p>	

<p>F (7) Delgado Y Sanmiguel 2020</p>	<p>“La competitividad va de la mano de la productividad y para alcanzarlo se requiere considerar la salud, el bienestar y la felicidad de las personas en el trabajo. (p. 16)</p>	<p>Emplear, eficiencia, Región, Recursos Políticas, salario emocional, eficiencia</p>	<p>F (27) <b>Salario emocional y cuenta de resultados</b> F(2), F(27)  F23 <b>Salario emocional y beneficios empresariales</b> F(14), F(11), F(24), F(15), F(4), F(20), F(29), F(23), F(6), F(18), F(22)</p>	<p>alternativas no económicas para reconocer la labor de sus colaboradores no es un indicativo fiable de que se establezca un aumento en la productividad de los mismo, ya que para dichas alternativas de retribución no monetaria tengan los resultados esperados por la organización se debe hacer un análisis exhaustivo en donde la evaluación del desempeño será una pieza fundamental, utilizada para conocer al recurso</p>
---	---	---	--	---

	<p>F. (8) Rivera, Hernández &amp; Forgiony. (2018)</p>	<p>“Las repercusiones también son negativas para la organización debido a que genera ausentismo, intención de traslados o rotación, baja productividad, actitudes de rechazo al trabajo, inferioridad, insatisfacción y carencia de realización personal” (p.2)</p> <p>“Por consiguiente, para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad y lograr cambios positivos, las empresas buscan un adecuado clima organizacional” (p.2)</p> <p>“El ambiente laboral tiende a influir sobre la conducta, la satisfacción y la productividad de las personas, y se relaciona con el «saber hacer», la manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa y con la tarea” (p.4)</p>	<p>“Felicidad”          “Incremento”          “Compromiso”          “Resultados”          “Indicador”          “Articulación”          “Productividad”          “Satisfacción”</p>	<p>F(26) <b>Salario emocional y niveles de efectividad</b> F(14), F(26), F(3), F(24), F(15), F(6)</p> <p>F (27) <b>Salario emocional y cuenta de resultados</b> F(2), F(27)</p> <p>F(1) <b>Salario emocional y retención de personal</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p>	<p>humano esclareciendo cual son las variable particulares que repercuten en su motivación y satisfacción laboral, por tanto aplicar políticas de salario emocional sin antes comprender las individualidades de colaboradores no evidencia ningún beneficio a la productividad de los mismos. Sin embargo, si las organizaciones se dan a la tarea de antes de implementar políticas relacionadas a retribuciones no monetarias reconocer las particularidades de sus colabores y asesorarse con profesionales especializados en gestión del recurso humano, si existirá un impacto en diversos beneficios que no solo aluden a la</p>
--	--	--	--	---	---

	<p>F. (9) Espinoza &amp; Toscano (2020)</p>	<p>“La paga del salario emocional lo utilizan aquellas empresas que buscan incrementar sus estándares de calidad y productividad, y al a vez procuran disminuir los índices de ausentismo y rotación” (p.7)</p> <p>“La flexibilidad laboral como un factor significativo dentro del salario emocional el cual debería formar parte de todo aquel programa de bienestar y responsabilidad social de la empresa, además de que refleja una excelencia en el incremento de la motivación y productividad. (p. 9)</p>	<p>“Productividad”                  “Clima laboral”                  “Salario emocional”                  “Ausentismo”                  “Interacción”                  “Calidad”                  “Valores”                  “Rentabilidad”</p>	<p><b>F22 Salario emocional y clima organizacional</b>, F(9), F(2), F(3), F(17), F(24), F(15), F(20), F(23), F(6), F(5), F(18), F(22), F(7)</p> <p><b>F(1)Salario emocional y retención de personal</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28) F(7 )</p>	<p>organización. La anterior consideración es vital ya que hay una relación reciproca entre el bienestar del recurso humano y la estabilidad y desarrollo organizacional. Sin bien los índices de satisfacción laboral se asocian a niveles altos de productividad debe reconocerse que para que los colaboradores se encuentren satisfechos laboralmente las compensaciones monetarias no son suficientes, si bien, no se desconoce el impacto del componente económico en todos los factores que intervienen en un colaborador para considerarse satisfecho y feliz en su trabajo, no es el único que efectividad demostrada ya que alternativas como el salario emocional han corroborado una relación positiva que eleva los niveles de productividad además de otros factores</p>
	<p>F(11) Cota, Rivera (2016)</p>	<p>“Se debe emplear un servicio de calidad, optando por la importancia de que el personal se encuentre alineado a la misión, visión, valores de la empresa, esto es de gran importancia, el poder atender con calidad a sus clientes, mejorar la productividad y por ende la rentabilidad.” (p.10)</p>	<p>“Salario emocional”                  “Estándares”                  “Calidad”                  “Productividad”                  “Ausentismo”                  “Rotación “                  “Flexibilidad”                  “Bienestar”                  “Responsabilidad”</p>	<p><b>F(2)Salario emocional y fidelización del talento humano</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p> <p><b>F4 Rotación del personal y salario emocional</b> F (9),</p>	<p>organización. La anterior consideración es vital ya que hay una relación reciproca entre el bienestar del recurso humano y la estabilidad y desarrollo organizacional. Sin bien los índices de satisfacción laboral se asocian a niveles altos de productividad debe reconocerse que para que los colaboradores se encuentren satisfechos laboralmente las compensaciones monetarias no son suficientes, si bien, no se desconoce el impacto del componente económico en todos los factores que intervienen en un colaborador para considerarse satisfecho y feliz en su trabajo, no es el único que efectividad demostrada ya que alternativas como el salario emocional han corroborado una relación positiva que eleva los niveles de productividad además de otros factores</p>

	<p>F (13) Pinzón y Thomas 2017</p>	<p>“la evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.” (p. 39)</p>	<p>“Calidad” “Misión” “Visión” “Valores” “Clientes” “Productividad” “Rentabilidad”</p>	<p>F(2), F(3), F(11), F(10), F(15), F(4),F(23),F(5),F(21), F(28), F(8)</p> <p><b>F5 salario emocional en la atracción del recurso humano</b> F(26), F(9), F(2), F(3), F(15), F(20), F(23), F(5), F(22)</p>	<p>que ayuden a una organización a posicionarse con éxito en la industria, por tanto se la productividad de manera específica se asocia a con adecuada administración del recurso humano sin obviar los recursos físicos y tangibles de las empresas, a raíz de lo anterior expuesto se asocia a niveles bajos de productividad con la carencia de estrategias de salario emocional, es decir políticas relacionadas directamente el bienestar de los colaboradores, aunado a un factor que ha ganado relevancia en la esfera laboral y obedece a la felicidad en el trabajo, es decir colaboradores que disfruten y se sienta parte de la organización, valorados, comprendidos, reconocidos y apoyados desde los aspectos laborales y sobre todo personales, en donde se evidencie importancia al</p>
	<p>F (15) Torres, Triviño y Martínez 2015</p>	<p>“La productividad no se mide por el número de horas trabajadas, si no cumplimiento de metas y logros” (p. 47)</p> <p>“La reducción de la productividad personal o corporativa, son las consecuencias más notorias del escaso compromiso de los trabajadores con la empresa.” (p. 10)</p>	<p>“Evaluación” “Organización” “Eficacia” “Eficiencia”</p>		
	<p>F, (20) Melo, Prieto y Tarazona (2015)</p>	<p>“El ambiente laboral tiene una relación estrecha entre satisfacción y productividad”. (p. 20)</p> <p>“Participación de los empleados en la toma de decisiones, aumenta la productividad y permite que tengan iniciativa a la hora de desarrollar sus funciones con resultados óptimos.” (p. 30)</p>	<p>“Incremento” “Desempeño” “Metas” “Logros” “Reducción” “Compromiso”</p>	<p><b>F6 Salario emocional y productividad empresarial</b> F(26), F(9), F(15), F(29), F(23), F(18)</p>	

	<p>F. (21) Caro (2016)</p>	<p>“La generación de bienestar mejora la productividad y la adhesión y fidelización de nuestros colaboradores con la gestión de la organización.” (p. 52)</p> <p>“Generar líderes internos, como ya se señalaba esto conlleva a una proactividad que hace más fácil tener mejores indicadores de productividad y competitividad”. (p. 60)</p>	<p>“Satisfacción”                  “Retribución” “Calidad de vida”                  “Decisiones”                  “Productividad”                  “Iniciativa”</p>	<p><b>F15 Salario emocional y calidad de vida</b> F(26), F(9), F(2), F(24), F(15), F(4), F(29), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(8), F(19)</p>	<p>componente humano. reflejado en la adopción de tipos de políticas no monetarias que favorezcan los climas organizacionales, aspectos locativos y en materia de recursos, entidades que tengan canales de comunicación abiertos, donde se valore de manera justa el desempeño del colaborador y reconozcan sus esfuerzos con estrategias adaptadas a sus necesidades particulares. Si bien algunas de las alternativas del salario emocional no representan gastos financieros o costes mínimos. Si existe un alto impacto en relación a los aspectos claves para el posicionamiento</p>
	<p>F. (23) Castillo, Estrada, López (2018)</p>	<p>“Las mediciones de productividad deben ser de lo específico a lo general, empezar por cada persona, cada área, proceso y en general la compañía” (p.29)</p> <p>“Para que una empresa pueda ser estimada como competitiva y con alta productividad debe preservar muy bien el factor humano” (p. 32)</p>	<p>“Generación”                  “Productividad”                  “Colaboradores”                  “Líderes”                  “Proactividad”                  “Productividad”                  “Competitividad”                  “Fidelización”</p>	<p><b>F(1)Salario emocional y retención de personal</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p>	<p>empresarial como lo es la productividad que desde la perspectiva del anterior modelo no compensatorio no alude por ejemplo al cumplimiento estricto e inflexible de horarios laborales pero si a</p>
	<p>F. (24) Espinosa, Díaz palacios. (2017)</p>	<p>“Abarca las razones por las cuales las personas se encuentran laborando en una entidad. Es decir, la motivación es un factor primordial a tener en cuenta al momento de hablar sobre productividad en una empresa”. (p. 22)</p>	<p>“Contexto”                  “Éxito” “Calidad,”                  “Posicionamiento”                  “Mediciones”                  “Específico” “General”                  “Competitividad”                  “Preservar” “Factor humano”</p>	<p><b>F(2)Salario emocional y fidelización del talento humano</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p>	<p>empresarial como lo es la productividad que desde la perspectiva del anterior modelo no compensatorio no alude por ejemplo al cumplimiento estricto e inflexible de horarios laborales pero si a</p>

	<p>F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez, Macías (2019)</p>	<p>“La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con la productividad en el trabajo, por lo tanto, cualquier factor que la afecte debe ser tomado en consideración”. (p. 46)</p>	<p>“Motivación” “Progreso” “Productividad” “Laborando” “Entidad”</p>	<p>F(10) <b>Motivación y desempeño laboral</b> F(1), F(26), F(9), F(2), F(3), F(11), F(15), F(22), F(28) F6 <b>Salario emocional y productividad empresarial</b></p>	<p>resultados, es decir alternativas como el teletrabajo o trabajo remoto permiten al colaborador cumplir con los requerimientos u obligaciones empresariales y al mismo tiempo equilibrar o encontrar un balance entre su vida personal y laboral, recalcando el valor de la familia en un estado de bienestar que es uno de los fines del modelo de salario emocional, si bien lo anterior alude a beneficios recibidos por los colaboradores se enfatiza en una relación recíproca en donde tanto la organización y los colaboradores se benefician, en este orden ideas las alternativas de salario emocional enfocadas a la productividad traen consigo beneficios empresariales que se relacionan con la disminución del ausentismo y la retención</p>
	<p>F (26) Rodríguez. (2020)</p>	<p>“Factores del salario emocional están correlacionados con la conciliación entre la vida familiar y laboral como pieza clave de la productividad empresarial” (p.2)</p>	<p>“Productividad” “Satisfacción” “Factor” “Atraer” “Retener” “ ”</p>	<p>F(26), F(9), F(15), F(29), F(23), F(18)</p>	
	<p>F. (4) Rojas, Morales, Pérez 2017</p>	<p>“Uno de los principales problemas suscitados por la insatisfacción laboral es el de conflictos laborales entre jefe-subordinado”. (p.14)</p> <p>“El bienestar laboral está compuesto de la combinación y encuentro de equilibrio entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida.” (p.26)</p> <p>“Una de las formas de aumentar la satisfacción laboral de los individuos parece ser el concepto de salario emocional.” (p. 19)</p>	<p>“Calidad” “Rentabilidad” “Conciliación” “Estándares”</p>	<p>F(11) <b>La capacitación y el desempeño laboral</b> F(14), F(9), F(2), F(11), F(10), F(8) y F(19)</p>	

					del recurso humano idóneo
<p><b>Subcategoría: satisfacción laboral</b></p>	<p>F. (5) Quintero y Betancur (2018)</p>	<p>“La satisfacción laboral, aunque es un factor que no se puede medir, sí puede ser un elemento que permita al colaborador encontrar motivaciones al momento de realizar su labor” (p.1)</p>	<p>“Insatisfacción”                  “Conflicto”                  “Salario emocional”                  “Salario económico”                  “Mercado”                  “Equilibrio”</p>	<p>F(17)<b>Salario emocional y satisfacción laboral</b> F(26), F(9) F(2) F(3), F(10), F(18) F(8), F(19)</p> <p>F18 <b>Satisfacción laboral y salario emocional</b>, F(26), F(9),F(2), F(3), F(17), F(24), F(4), F(23), F(5), F(21), F(18), F(7)</p> <p>F (19) <b>Nivel de satisfacción en empleados reubicados</b> F(7)</p>	<p>A continuación, se exponen el análisis de la revisión documental referente a la subcategoría satisfacción laboral, en materia de resultados se precisa en primera instancia que la satisfacción laboral en una variable indispensable para que las organizaciones obtengan niveles elevados de desempeño y productividad, sin embargo dicha variable es susceptible a fluctuaciones negativas o positivas que dependen directamente de la administración del recurso humano, en dicho sentido la satisfacción es asociada a el efecto que genera la valoración y expectativas que el</p>
	<p>F. (6) Arango, Jaramillo (2015)</p>	<p>“Un empleado motivado atiende a ser más productivo que si no lo está. puede ocurrir que su realidad laboral no lo satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea más bajo”. (p. 19)</p>	<p>“Medición”                  “Motivaciones”                  “Estado”                  “Influir”                  “Cambio”</p>	<p>F23 <b>Salario emocional y beneficios empresariales</b> F(14), F(11), F(24), F(15), F(4), F(20), F(29), F(23), F(6), F(18), F(22)</p>	

	<p>F. (7) Delgado y Sanmiguel 2020</p>	<p>“la felicidad está articulada con la productividad y la satisfacción laboral, y sería deseable considerarla también como un fin en sí mismo”.</p> <p>“el nivel de la satisfacción laboral es efecto de la valoración que el sujeto hace de los factores laborales”. (p. 38)</p>	<p>“Afectivo” “Emocional” “Percepción” “Cognitivo” “Conductual” “Motivación”</p>	<p><b>F6 Salario emocional y productividad empresarial</b> F(26), F(9), F(15), F(29), F(23), F(18)</p> <p><b>F7 importancia del talento humano en el desempeño laboral,</b> F(5), F(7)</p>	<p>colaborador hace de las diferentes condiciones y estrategias adoptadas por la compañía que desea recibir y la realidad de los hechos, es decir que la satisfacción laboral depende de la congruencia de aquello que el colaborador espera recibir y lo que en verdad obtiene de la organización para la que labora. En este orden de ideas se asocian niveles de insatisfacción laboral en dicha incongruencia, así mismos factores como las relaciones interpersonales conflictivas especialmente entre fejes y subordinados representan un decremento significativo como también, así mismo factores locativos o físicos, relacionados a la responsabilidad</p>
	<p>F(9) Espinoza &amp; Toscano (2020)</p>	<p>“La satisfacción se traduce a una mayor productividad y sentimiento de afiliación hacia la compañía; lo que lleva a la necesidad de evolucionar en términos de “nuevas” retribuciones, crear empresas socialmente responsables y comprometidas con sus trabajadores” (p.12)</p> <p>“El salario emocional debe contener satisfacción, tanto en calidad como en cantidad, por ello, no hay que olvidar que cada uno de los empleados cuenta con necesidades distintas y cambiantes.” (p.7)</p>	<p>“Productividad” “Satisfacción” “Articulación” “Nivel” “Valoración” “Factores”</p>		

	<p>F. (12) Thompson, Campagnolli, Canuto da Silva &amp; Graziano. (2018)</p>	<p>“La gente anhela beneficios atraídos que les proporcionen satisfacción y bienestar en la organización en la cual eligieron permanecer” (p.4)</p> <p>Un grado alto de satisfacción laboral les motiva para seguir laborando en determinada organización, reafirmando la idea de que el sentirse importante o contribuyente en varios sentidos en la empresa ayuda al mantenimiento dentro de ella</p>	<p>“Satisfacción” “Productividad” “Afilación” “Evolucionar” “Retribuciones” “Trabajadores” “Salario emocional” “Calidad” “Cantidad” “Necesidades”</p>	<p>F(19) <b>Nivel de satisfacción en empleados reubicados</b> F(7), F(19)</p> <p>F21 <b>Salario emocional y bienestar laboral,</b> F(26), F(9), F(4), F(23), F(21), F(22)</p> <p>F22 <b>Salario emocional y clima organizacional,</b> F(9),</p>	<p>empresarial, en donde la organización posea instalaciones o una planta física adecuada que contemple aspectos sencillos como organización, iluminación, además de disponer de las materia prima y recursos tecnológicos que permitan a los colaboradores el cumplimiento de sus responsabilidades, en donde además de cuidar el bienestar mental también se tomen acciones encaminadas a la salud y seguridad en el ambiente de trabajo, transformándose en organización que satisfagan las necesidades de seguridad, contemplada en el análisis de riesgos físicos y psicosociales y la toma de acciones encaminadas a su control y mitigación. Por otro lado, cabe resaltar que niveles altos de satisfacción laboral son comúnmente</p>
	<p>F. (13) Pinzón y Thomas (2017)</p>	<p>“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (p. 25)</p>	<p>“Contribuyente” “Afilación” “Retribuciones” “Beneficios” “Satisfacción”</p>	<p>F(2), F(3), F(17), F(24), F(15), F(20), F(23), F(6), F(5), F(18), F(22),</p> <p>F(7)</p> <p>F18 <b>Satisfacción laboral y salario emocional,</b> F(26), F(9),F(2), F(3), F(17), F(24), F(4), F(23), F(5), F(21), F(18), F(7)</p>	<p>empresarial, en donde la organización posea instalaciones o una planta física adecuada que contemple aspectos sencillos como organización, iluminación, además de disponer de las materia prima y recursos tecnológicos que permitan a los colaboradores el cumplimiento de sus responsabilidades, en donde además de cuidar el bienestar mental también se tomen acciones encaminadas a la salud y seguridad en el ambiente de trabajo, transformándose en organización que satisfagan las necesidades de seguridad, contemplada en el análisis de riesgos físicos y psicosociales y la toma de acciones encaminadas a su control y mitigación. Por otro lado, cabe resaltar que niveles altos de satisfacción laboral son comúnmente</p>
	<p>F (15) Torres, Triviño y Martínez 2015</p>	<p>“La satisfacción va más allá de una necesidad monetaria y que las personas desean sentirse involucrados y reconocidos dentro de las organizaciones”. (p. 23)</p> <p>“La felicidad es un tema conjunto, la compañía y la persona deben sentirse bien con</p>	<p>“Sentimientos” “Percibir” “Actitudes” “Favorable” “Desfavorable”</p>	<p>F20 <b>Necesidades personales y profesionales y salario emocional</b> F(12), F(9), F(2),</p>	<p>empresarial, en donde la organización posea instalaciones o una planta física adecuada que contemple aspectos sencillos como organización, iluminación, además de disponer de las materia prima y recursos tecnológicos que permitan a los colaboradores el cumplimiento de sus responsabilidades, en donde además de cuidar el bienestar mental también se tomen acciones encaminadas a la salud y seguridad en el ambiente de trabajo, transformándose en organización que satisfagan las necesidades de seguridad, contemplada en el análisis de riesgos físicos y psicosociales y la toma de acciones encaminadas a su control y mitigación. Por otro lado, cabe resaltar que niveles altos de satisfacción laboral son comúnmente</p>

	<p>la otra parte. La primera debe ofrecer protección, seguridad y entornos óptimos, así el trabajador puede lograr satisfacción y retribuirle de la mejor manera a la organización” (p. 43)</p>		<p>F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25), F(18)</p>	<p>asociados a estrategias de administración humana de carácter no monetario, lo anterior no desea restar importancia al componente económico identificado como trascendental dentro de la satisfacción, sin embargo, los factores relacionados al salario emocional son los que se asocian en mayor medida, ahora bien de manera específica los tipos de salario emocional con eficiencia demostrada en la satisfacción de los colaboradores son los ambientes laborales que promuevan la comunicación asertiva dentro de todos los niveles de la organización, así como el respeto tolerancia, empatía y compañerismo. La motivación por su parte representa un componente indispensable que representa un reto para las organizaciones en la medida en que deben realizar la tarea de</p>
F(17) García (2017)	<p>“La satisfacción laboral, o la ausencia de ésta, como resultado de una discrepancia a nivel personal entre las necesidades y valores que el trabajador espera obtener de su empleo y lo que realmente obtiene de él.” (p.14)</p> <p>“Una forma de aportar valor y cubrir las necesidades que el dinero no puede subsanar, abarcando las necesidades del ser humano, traduciéndose a una mayor satisfacción laboral.” (p.4)</p>	<p>“Necesidad”                  “Rendimiento”                  “Satisfacción”                  “Protección”                  “Seguridad” “Entorno”</p>	<p>(26), F (9), F(4), F(23), F(21), F(22)</p> <p><b>F23 Salario emocional y beneficios empresariales F</b>                  (14), F(11), F(24), F(15), F(4), F(20), F(29), F(23), F(6), F(18), F(22)</p>	
F. (19) Lozano (2017)	<p>“El ambiente físico incide significativamente en la satisfacción laboral debido a que los sitios óptimos y agradables generan mayor deseo de asistir a laborar.” (p.64)</p> <p>“La satisfacción con el trabajo, en donde se integra la atracción intrínseca al trabajo donde el empleado refiere su motivación</p>	<p>“Satisfacción”                  “Ausencia”                  “Discrepancia”                  “Necesidades”                  “Empleo”                  “Valor”                  “Dinero”</p>	<p><b>F20 Necesidades personales y profesionales y salario emocional</b>                  F(12), F(9), F(2), F(3), F(24), F(4), F(20), F(29), F(23), F(5), F(21), F(25), F(18)</p> <p><b>F21 Salario</b></p>	

		del interior más que de cualquier recompensa externa, dando posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje.” (p.22)		<b>emocional y bienestar laboral, F</b> (26), F (9), F(4), F(23), F(21), F(22)	conocer su recurso humano identificando cuáles son sus motivaciones intrínsecas particulares que permita el establecimiento que políticas acordes a las necesidades e interés de sus colaboradores, otra e las alternativas de salario emocional asociada a la motivación es el reconocimiento, es decir la organización hace que el trabajador sienta que su desempeño es compensado de manera justa impactando en la motivación y un elevado y estable desempeño laboral, así mismo la felicidad en el trabajo, ese sentimiento que alude en el trabajador a las ganas y sentido de pertenencia con la organización, lo cual se logra estableciendo políticas que les permitan llevar un equilibrio o conciliación entre los aspectos laborales y personales, oportunidades
F. (21) caro (2016)	“Existe la necesidad gerencial de hacer de las empresas, lugares donde haya una satisfacción laboral por parte del empleado.” (p. 57)	“Factores no monetarios, son los necesarios para lograr satisfacción del colaborador en la organización.” (p. 21)	“Ambiente físico” “Satisfacción” “Laborar” “Intrínseca” “Motivación” “Recompensa” “Posibilidades” “Éxito” “Reconocimiento” “Ascenso” “Aprendizaje”	<b>F23 Salario emocional y beneficios empresariales F</b> (14), F(11), F(24), F(15), F(4), F(20), F(29), F(23), F(6), F(18), F(22)	
F. (23) Castillo, Estrada, López (2018)	“Implementar el salario emocional en las organizaciones, permitirá grandes beneficios es la disminución de la tasa de rotación de los trabajadores y una mayor satisfacción laboral”. (p.15)	“En Colombia la satisfacción laboral alcanza el 82.7%, según lo muestra el último reporte de Felicidad Mundial del 2017”. (p. 17)	“Satisfacción” “Necesidad” “Factor monetario” “Colaborador” “Organización”	<b>F(24) Beneficio a los colaboradores y salario emocional</b> F(26), f(9), f(2), f(3), f(11), F(10), F(24), F(4), F(29), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28), f(8)	

	<p>F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez, Macías (2019)</p>	<p>“cada empleado tiene una concepción diferente sobre el trabajo, ya que todos poseen percepciones, necesidades, expectativas, personalidad, y cultura diferente. por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral.” (p.23)</p> <p>“En Colombia satisfacción que siente un empleado en su cargo no se limita a la remuneración económica, sino que está también muy relacionado con contar con un ambiente laboral íntegramente adecuado.” (44)</p>	<p>“Salario emocional” “Rotación” “Felicidad” “Estadística nacional”</p>	<p><b>emocional y bienestar laboral, F</b> (26), F (9), F(4), F(23), F(21), F(22)</p> <p><b>F23 Salario emocional y beneficios empresariales F</b> (14), F(11), F(24), F(15), F(4), F(20), F(29), F(23), F(6), F(18), F(22)</p>	<p>de formación y crecimiento continuo, espacios para el esparcimiento en donde la reducción de los riesgos psicosociales asociados a la sobre carga laboral no estén presentes. Por tanto se resalta el impacto del salario emocional en el factor satisfacción laboral, en que además de los beneficios evidentes al recurso humano, también representa una alternativa altamente eficaz para el desarrollo de los objetivos empresariales</p>
--	--	---	--	---	--

	<p>F. (24) Espinosa, Díaz palacios. (2017)</p>	<p>“Para un colaborador el dinero hoy día no colma sus expectativas o necesidades ya que sus intereses se centran y son guiados por razones de tipo emocional donde la satisfacción se valora por medio de la flexibilidad, autonomía, formación y el buen ambiente laboral en el que se encuentren” (p. 15)</p>	<p>Percepciones, necesidades, expectativas, personalidad, cultura Remuneración, ambiente</p>	<p>F(17)<b>Salario emocional y satisfacción laboral</b> F(26), F(9) F(2) F(3), F(10), F(18) F(8), F(19)  F(26 )<b>Salario emocional y niveles de efectividad</b> F(14), F(26), F(3), F(24), F(15), F(6)</p>	<p>relacionados al rendimiento y productividad organizacional, ya que altos niveles de satisfacción se asocian a bajas tasas de rotación externa, argumentando que un colaborador insatisfecho no solo representa riesgo para su bienestar sino que también afecta el desarrollo de los procesos generales de la organización.</p>
	<p>F. (27) García, García &amp; Viejo. (2017)</p>	<p>“La falta de satisfacción laboral tiene un impacto directo en el ausentismo” (p.46)</p>	<p>“Expectativas” “Satisfacción” “Flexibilidad” “Autonomía” “Formación” “Ambiente laboral”</p>	<p>F(1)<b>Salario emocional y retención de personal</b> F(12), F(26), F(9), F(2), F(3) F(11), F(15), F(4), F(20), F(23), F(21), F(25), F(18), F(22), F(28)</p>	
			<p>“Satisfacción” “Ausentismo” “Salario emocional” “Influencia”</p>	<p>F4 <b>Rotación del personal y salario emocional</b> F(9), F(2), F(3), F(11),</p>	

## **Análisis y Discusión**

En el presente apartado se expone el análisis y discusión de resultados producto del proceso investigativo a través de una revisión documental, donde se sustentarán los resultados obtenidos y el cumplimiento de los objetivos establecidos por medio de los hallazgos en el análisis de contenido de las categorías, subcategorías y unidades de análisis establecidas en el presente proyecto de investigación que tiene por objetivo general analizar el salario emocional en el desempeño laboral con el fin de diseñar una estrategia psicoeducativa orientada al éxito y bienestar en las organizaciones.

Sin embargo, cabe resaltar que dicho objetivo busca establecer una relación o influencia entre las categorías, analizando cómo pueden influir la implementación de políticas de salario emocional en el desempeño laboral, al respecto F. (9) Espinoza & Toscano (2020), F. (15) Torres, Triviño & Martínez (2015), F. (3) Gonzales (2020). señalan que al instaurar estrategias orientadas a los fundamentos conceptuales y prácticos del salario emocional como medio de retribución no monetaria que se interesa por el bienestar de los colaboradores. Bajo el postulado de dichos autores el salario emocional representa un elemento de suma importancia en el incremento del desempeño laboral, tal conjetura es corroborada por fuentes como F. (4) Rojas, Morales, Pérez (2017), F. (10) Sum (2015) F. (14) Leslie, Swanson, Todd, Mark, Rosekind, Gregory, Balkin & Christopher. (2016) y F. (18) Rodríguez y Reyes (2017)

Así mismo es asociado al desarrollo positivo del rendimiento, motivación y productividad, los cuales impactan y son cruciales a la hora de examinar los factores que inciden en el aumento del desempeño organizacional, según fuentes como F. (19), F (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020), Lozano (2017) y F. (17) García (2017). Los hallazgos encontrados en la búsqueda de los referentes conceptuales permiten inferir que el salario emocional a pesar de ser una estrategia organizacional relativamente reciente, ha sido adoptada e implementada a gran escala en el contexto organizacional, sin duda dicho aspecto representó una ventaja para la investigación ya que existe variado contenido teórico de valor metodológico, sin embargo, el acceso a dicho contenido constituyó un

limitante. Ahora bien, retomando el argumento donde se señaló la acogida significativa de las estrategias que compete a las políticas de salario emocional, se logró evidenciar en fuentes como F. (1) Thompson, Campagnolli, Canuto da Silva & Graziano. (2018), F. (21), Caro (2016), F. (23), F. (24) Espinosa, Díaz & palacios (2017) Castillo, Estrada & López (2018) que dicha incorporación obedece a la transformación de una perspectiva generalizada que otorga importancia al capital humano.

Por su parte, autores como F. (6) Arango & Jaramillo (2015), F (15) Torres, Triviño y Martínez (2015), F. (8) Rivera, Hernández & Forgiony. (2018), F (22), F. (25) Jerez, Salazar, Suárez & Macías (2019) Rodríguez & Santofimio (2016) y F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016) apoyan esta noción, sosteniendo que en la preservación del recurso humano eficiente está la clave para el desarrollo organizacional, debido a que se mantienen niveles elevados y estables de desempeño laboral. En dicho sentido el salario emocional se transforma en una alternativa de retención de talento efectiva. En concordancia F. (2) Barrón (2020), F. (23) Castillo, Estrada, López (2018) y F(17) García (2017), considera que al optar las empresas por estrategias que promuevan la felicidad y bienestar, específicamente la implementación de un salario emocional, la rotación o desvinculación del personal será escasa, además se verán disminuidos los recursos empleados en las nuevas contrataciones, originado que las empresas tengan personal especializado, y que nuevos talentos deseen ser miembros activos, lo cual generará un interés implícito en las actuaciones de los colaboradores, orientados a la eficiencia dirigidos por la motivación que representa el cumplimiento de sus labores y el sentido de pertenencia con una institución en la desean estar.

Organizaciones que satisfacen las necesidades de su recurso humano y los percibe como elementos valiosos obtienen a cambio un personal competente, adaptado a las exigencias del contexto organización que responde que con eficiencia a las demandas y obligaciones empresarias como se señala en F. (5) Quintero & Betancur (2018), F. (12) Thompson, Campagnolli, Canuto da Silva & Graziano. (2018), F. (4) Rojas, Morales, Pérez 2017, F. (21) Caro (2016), F (7) Delgado Y Sanmiguel (2020), F. (9) Espinoza & Toscano (2020), F (20) Melo, Prieto y Tarazona (2015) y F (19) Lozano (2017). Por ende,

se infiere que las políticas de salario emocional impactan a los colaboradores, gracias a que de cierta forma incorporan dentro de sus estatutos la necesidad emite del ser humano a buscar placer y bienestar en los diferentes ámbitos donde se desenvuelve. En este orden de ideas la satisfacción laboral juega un papel clave como se señala en F. (17) García (2017), F. (18) Rodríguez y Reyes (2017), F. (15) Torres, Triviño & Martínez (2015), F. (29), F. (9) Espinoza & Toscano (2020) y F. (5) Quintero y Betancur (2018) Álzate, Soto & Rubio (2018) que no solo beneficiará a el colaborador.

La satisfacción laboral alude a las actitudes que un colaborador desarrolla con respecto a su puesto de trabajo y con la organización en la que labora, ahora bien, si estas actitudes son negativas impactará en la forma y resultados de sus actuaciones orientadas a la consecución de sus objetivos empresariales; sin embargo, si en el caso contrario esas actitudes son positivas según F. (8) Rivera, Hernández & Forgiony. (2018), F (23) Castillo, Estrada, López (2018), F. (17) García (2017), F. (5) Quintero & Betancur (2018), F. (4) Rojas Morales & Pérez (2017), F (20) Melo, Prieto y Tarazona (2015), F (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020) F. (8) Rivera, Hernández & Forgiony. (2018) y F. (13) Pinzón y Thomas (2017). Las organizaciones pueden estar seguras que poseerán un personal motivado, capaz de responder con eficiencia a las obligaciones, aunado al entusiasmo y excelencia en las conductas orientadas a cumplir su labor, en otras palabras, obtendrán un personal con un elevado desempeño laboral, ocasionado a groso modo por la implementación de políticas de salario emocional. lo anterior expuesto responde sin lugar a dudas el fin perseguido por el objetivo general del presente proyecto.

A pesar de ver reflejada la relación o influencia entre la categoría salario emocional en la categoría desempeño, sería lógico cuestionarse si todas las políticas relacionadas a dicha estrategia de retribución no monetaria impactan o son significativas en la eficiencia del recurso humano. Lo anterior se pretende esclarecer en el cumplimiento de uno de los objetivos específicos, que nace en la necesidad de concretar cuáles son esos tipos de salario emocional que aportan al éxito y bienestar en las organizaciones. En primer lugar, es de importancia trascendental esclarecer que para dichas alternativas de retribución no monetaria tengan los resultados esperados por la organización se debe hacer un análisis

exhaustivo en donde la evaluación del desempeño será una pieza fundamental, como señala F (13) Pinzón y Thomas (2017), F. (15) Torres, Triviño & Martínez (2015), F. (25) Jerez, Salazar, Suárez, Macías (2019), F. (23) Castillo, Estrada & López (2018), F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016), F. (21) Caro (2016), F. (19) Lozano (2017), F. (18) Rodríguez y Reyes (2017) y F. (14) Leslie, Swanson, Todd, Mark, Rosekind, Gregory, Balkin & Christopher. (2016). utilizada para conocer al recurso humano, esclareciendo cual son las variables particulares que repercuten en su motivación y satisfacción laboral, por tanto, aplicar políticas de salario emocional sin antes comprender las individualidades de colaboradores no evidencia ningún beneficio al desempeño de los mismos. Señalan F (15) Torres, Triviño y Martínez (2015).

Sin embargo, si las organizaciones se dan a la tarea de antes de implementar políticas relacionadas a retribuciones no monetarias reconocer las particularidades de sus colaboradores y asesorarse con profesionales especializados en gestión del recurso humano, si existirá un impacto en diversos beneficios que no solo aluden a la organización. La anterior consideración es vital ya que permite evidenciar la relación reciproca existente entre el bienestar del recurso humano y la estabilidad y desarrollo organizacional. Ahora bien, los tipos de salario emocional que se asocian a la eficiencia organizacional, generan un fenómeno que cada vez goza de mayor reconocimiento que se conoce como felicidad en el trabajo, que ocasiona según lo expuesto por F. (7) Delgado y Sanmiguel 2020 y F. (12) Thompson, Campagnolli, Canuto da Silva & Graziano. (2018) (F27) García, García & Viejo (2017), (F9) Espinoza & Toscano (2020) (F2) Barrón (2020) (F9) Lozano (2016) F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez & Macías (2019) que los colaboradores disfruten y se sienta parte de la organización, valorados, comprendidos, reconocidos y apoyados desde los aspectos laborales y sobre todo personales, en donde se evidencie importancia al componente humano, reflejado en la adopción de políticas que favorezcan los climas organizaciones, aspectos locativos en materia de recursos, entidades que tengan canales de comunicación abiertos, donde se valore de manera justa el desempeño del colaborador y reconozcan sus esfuerzos con estrategias adaptadas a sus necesidades particulares.

Si bien, algunas de las alternativas del salario emocional no representan gastos financieros o equivalen a costes mínimos. F. (19) Lozano (2017) (F10) Sum (2015) (F30) Bohórquez, Pérez, Caiche & Benavidez (2020) (F2) Barrón (2020) (F9) Espinoza & Toscano por su parte señalan que al aplicar la anterior medida Si se genera un alto impacto en relación a los aspectos claves para el posicionamiento empresarial como lo es la productividad, que desde la perspectiva del anterior modelo no compensatorio no alude por ejemplo al cumplimiento estricto e inflexible de horarios laborales pero si a resultados, es decir alternativas como el teletrabajo permiten al colaborador cumplir con los requerimientos u obligaciones empresariales y al mismo tiempo equilibrar o encontrar un balance entre su vida personal y laboral, recalcando el valor de la familia en un estado de bienestar que es uno de los fines del modelo de salario emocional. F (29) Rodríguez (2020)

Por su parte F. (2) Barrón (2020), F. (4) Rojas, F. (5) Quintero & Betancur (2018) F. (9) Espinoza & Toscano (2020) Morales & Pérez (2017), (F10) Sum (2015), (F16) Soler (2015), F. (19) Lozano (2017) F. (20) Melo, Prieto & Tarazona (2015) F. (21) Caro (2016) F. (23) Castillo, Estrada & López (2018) F. (24) Espinosa, Díaz & Palacios (2017) F. (26) Rodríguez. (2020), (F27) García, García & Viejo (2017), contentan lo mencionado con anterioridad y consideran también que los horarios laborales que poseen características relacionadas a la flexibilidad que puede otorgar la empresa en los horarios de salida, alternativas como el trabajo remoto, en los cuales lo primordial no sea cumplir a cabalidad con un horario establecido pero si en efectuar de manera eficaz las labores dentro de sus responsabilidades, en donde los colaboradores tengan la oportunidad de tener jornadas o espacios de esparcimientos y recreación, esta alternativa en particular es beneficiosa para la reducción de factores psicosociales ocasionados por situaciones de alta tensión y estrés que pueden ocasionar efectos negativos a largo plazo como trastornos de ansiedad, alimenticios, del sueño entre otros, además de asociarse a la disminución de factores relacionados directamente al ámbito laboral como desmotivación, y la deficiencia en la calidad de los procesos argumentan F. (29) Álzate, Soto & Rubio (2018).

Otras de las estrategias de salario emocional como mayor impacto y eficacia demostraba en las bases conceptuales revisadas, conciernen con los tipos de relaciones interpersonales presentes en las organizaciones, F. (2) Barrón (2020) F. (3) González (2020), F. (5) Quintero & Betancur (2018) F. (6) Arango & Jaramillo (2015) F. (8) Rivera, Hernández & Forgiony. (2018) F. (10) Sum (2015), F. (19) Lozano (2017), F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016) F. (26) Rodríguez. (2020) F (28) Hernández & Osorio (2016) exponen que factores como las relaciones interpersonales conflictivas especialmente entre jefes y subordinados representan un decremento significativo en desempeño y por ende en el desarrollo corporativo, así mismo factores locativos o físicos, relacionados a la responsabilidad empresarial como mencionan F (26) Rodríguez. (2020). Las organizaciones que deseen incorporar políticas retributivas asociadas al salario emocional, deben adecuar sus instalaciones, con el propósito de tener una planta física apropiada, que se enfoque en las necesidades, demandas o limitaciones de su recurso humano, contemplando aspectos como la organización, iluminación, además de disponer de las materia prima y recursos tecnológicos que permitan a los colaboradores el cumplimiento de sus responsabilidades.

F. (2) Barrón (2020), F. (3) González (2020), F. (5) Quintero & Betancur (2018), F. (9) Espinoza & Toscano (2020), F. (10) Sum (2015), F. (19) Lozano (2017), F. (24) Espinosa, Díaz & Palacios (2017) F. (26) Rodríguez. (2020), F. (29) Álzate, Soto & Rubio (2018), F. (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020). concuerdan con este aspecto del salario emocional que hace énfasis en las características tangibles relacionadas a la adecuación de las organizaciones para promover como señalan los autores de esta fuente, un mayor deseo de asistir a laboral, debido a un aumento de la satisfacción laboral, en la que se evidencia que también competen los atributos locativos que una organización ofrece a sus colaboradores, por tanto las instituciones además de cuidar el bienestar mental también debe tomar acciones encaminadas a la salud y seguridad en el ambiente de trabajo, transformándose en instituciones que satisfagan las necesidades de seguridad, contemplada en el análisis de riesgos físicos y psicosociales y la toma de acciones encaminadas a su control y mitigación. F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016) F (25) Jeréz, Salazar, Suárez & Macías (2019).

El siguiente punto se centrará en otro de los tipos de salario emocional con eficiencia demostrada en la satisfacción de los colaboradores y por ende en el desarrollo corporativo, el cual alude a los ambientes laborales que promuevan la comunicación asertiva dentro de todos los niveles de la organización. F. (2) Barrón (2020), F. (3) González (2020), F. (9) Espinoza & Toscano (2020), F. (10) Sum (2015), F. (20) Melo, Prieto & Tarazona (2015), F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016), F. (23) Castillo, Estrada & López (2018), F. (24) Espinosa, Díaz & Palacios (2017), F. (28) Hernández & Osorio (2016), F. (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020). aportan al respecto la conjetura que es respaldada por lo precisado en F. (8) Rivera, Hernández & Forgiony. (2018), donde señalan que las organizaciones que poseen estilos comunicativos basados en el respeto, tolerancia, empatía y compañerismo consolidan climas organizacionales favorables que general satisfacción y aumentan la motivación de los colaboradores.

La motivación por su parte representa un componente indispensable que simboliza un reto para las organizaciones en la medida deben realizar la tarea de conocer su recurso humano, identificando cuáles son sus motivaciones intrínsecas particulares que permita el establecimiento que políticas acordes a las necesidades e interés de sus colaboradores manifiestan F. (2) Barrón (2020), F. (5) Quintero & Betancur (2018), F. (8) Rivera, Hernández & Forgiony. (2018), F. (10) Sum (2015), F. (11) Cota, Rivera (2016), F. (20) Melo, Prieto & Tarazona (2015), F. (21) Caro (2016), F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016) F. (23) Castillo, Estrada & López (2018), F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez & Macías (2019), F. (26) Rodríguez. (2020), F. (29) Álzate, Soto & Rubio (2018), F. (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020). Otra de las alternativas de salario emocional asociada a la motivación es el reconocimiento, es decir la forma en la que las organizaciones hace que el trabajador sienta que su desempeño es compensado de manera justa impactando en la motivación y un elevado y estable desempeño laboral, para lograrlo F. (24) Espinosa Díaz Palacios (2017) sugieren el establecimiento de políticas que les permitan llevar un equilibrio o conciliación entre los aspectos laborales y personales, además de oportunidades de formación y crecimiento continuo, espacios para el

esparcimiento en donde la reducción de los riesgos psicosociales asociados a la sobre carga laboral no estén presentes.

Otro aspecto descubierto durante la revisión documental se asocia a la individualidad característica del ser humano, ya que los factores y variables que inciden en los diferentes ámbitos empresariales no perturban o intervienen con la misma intensidad y consecuencia conductual o cognitiva de un trabajador a otro sustentan F. (2) Barrón (2020), F. (3) González (2020) F. (4) Rojas, Morales & Pérez (2017) F. (9) Espinoza & Toscano (2020) F. (16) Soler (2015) F. (17) García (2017) F. (23) Castillo, Estrada & López (2018) F. (24) F. (20) Melo, Prieto & Tarazona (2015) Espinosa, Díaz & Palacios (2017), F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez & Macías (2019), F. (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020).. Sin embargo, a pesar de lo expuesto existe características en las políticas de salario emocional que pueden ser generalizadas en función de componentes demográficos como la cultura, sexo y etapa generacional, Así por ejemplo existen características predominantes en una cultura en donde el salario emocional se adapta con la finalidad de abarcar e impactar a la mayoría de colaboradores.

Por otro lado, F. (28) Hernández & Osorio (2016) exponen una variable que a la hora de implementar políticas de salario emocional será un factor determinante que permitirá establecer el tipo de estrategias adecuadas a las necesidades del recurso humano, lo cual concierne a las etapas generaciones en las que se encuentre los sujetos. Esta premisa es corroborada en diversas fuentes en las que se destacan F. (3) González (2020) F. (6) Arango & Jaramillo (2015) F. (9) Espinoza & Toscano (2020) F. (10) Sum (2015), F. (16) Soler (2015) F. (15) Torres, Triviño & Martínez (2015), F. (24) Espinosa, Díaz & Palacios (2017) F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez & Macías (2019) F. (27) García, García & Viejo. (2017) quienes ayudan a inferir que en función de la edad o el ciclo vital en el que se encuentre el sujeto los factores motivaciones adquieren o cambian de importancia, por ejemplo la generación millennial prefiere que los lugares de trabajos que les ofrezcan innovación, flexibilidad, oportunidad de crecimiento y desarrollo personal, espacios de vinculación, lugares de trabajos creativos y la utilización del componente tecnológico, por

tanto si las organizaciones desean preservarlos como parte recurso humano deberán adaptar sus políticas de salario emocional. Sin embargo, la generación X por su parte, prefiere beneficios relacionados a la conciliación entre la vida personal y laboral, la educación de los hijos, beneficios directos a la familia y aspectos relacionados a la estabilidad de las condiciones empresariales, lo anterior denota la necesidad de conocer y adaptar las políticas de salario emocional a las necesidades particulares de los colaboradores.

Los diversos argumentos plantados con anterioridad evidencian el cumplimiento del objetivo enfocado a determinar los tipos o las distintas variaciones de las estrategias del modelo de retributivo no monetario conocido como salario emocional que demostraron mayor eficiencia en el recurso humano. Lo cual lleva examinar otro objetivo que busca determinar cuáles son esos tipos de acciones conductuales ejercidas por los colaboradores relacionadas al desempeño de los mismos, que inciden en los resultados organizaciones.

Ahora bien, durante la revisión de las bases conceptuales se descubrió que el desempeño laboral es susceptible a fluctuaciones tanto positivas y negativas que lo afectan y repercuten en los resultados organizaciones según lo evidenciado por F. (3) González (2020) F. (4) Rojas, Morales & Pérez F. (8) Rivera, Hernández & Forgiony. (2018) F. (9) Espinoza & Toscano (2020) F. (10) Sum (2015) (2017) F. (18) Rodríguez y Reyes (2017). F. (20) Melo, Prieto & Tarazona (2015) F. (21) Caro (2016) F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016) F. (23) Castillo, Estrada & López (2018) F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez & Macías (2019) F. (26) Rodríguez. (2020) F. (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020). Así pues, se asocian niveles bajos de desempeño en las organizaciones que no ofrecen a sus colaboradores políticas empresariales con flexibilidad, en donde los climas organizaciones o relaciones interpersonales negativas propician sentimientos o emociones que perturben la estabilidad y equilibrio emocional, desencadenando problemáticas tanto de salud física o trastornos psicológicos como la ansiedad y estrés, que deterioran significativamente la eficiencia de los colaboradores. así mismo se evidencia que las organizaciones que no trabajan en la satisfacción de su recurso humano además de

presentar elevados índices de rotación externa existen de forma análoga un declive en el desempeño laboral señala F. (18) Rodríguez y Reyes (2017).

Por consiguiente, dentro de los tipos de políticas de salario emocional que demostraron evidencia o una relación directamente proporcional con altos niveles de desempeño se encuentran todas aquellas alternativas que estipulan las organizaciones en pro de reconocer dicho desempeño, reconociendo de manera justa a los colaboradores por las responsabilidades bien ejecutadas, ya que como señala F. (6) Arango & Jaramillo (2015) F. (9) Espinoza & Toscano (2020) F. (10) Sum (2015) F. (15) Torres, Triviño & Martínez (2015), F. (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020).es vital que las organizaciones posean programas de evaluación de desempeño, que les permitan visualizar de manera veraz y justa la actuación del colaborador, y en dicho sentido poder reconocer de manera coherente su desempeño. F (13) Pinzón y Thomas (2017), manifiestan al respecto que es fundamental que las instituciones cuenten con estrategias o programas que les permitan evaluar el desempeño de forma justa y coherente con el sistema de compensación y beneficios, estos por su parte deben ser conocidos por cada uno de los colaboradores, así mismo debe percibirse equidad y claridad en el proceso. Lo anterior permite inferir que no es suficiente que las organizaciones adopten políticas de compensación a los colaboradores que considera pertinente, ya que como señalan las fuentes citadas con anterioridad puede ser contraproducente, en tal sentido para lograr el objetivo de motivar un alto desempeño laboral, la organización de establecer políticas generales, claras, justas y reconocidas en todos los niveles de la organización, que respondan con coherencia a evaluaciones de desempeño.

A pesar de lo expuesto hasta este punto, lo anterior no solo responde al objetivo que busca determinar el desempeño de los colaboradores que inciden en los resultados de las organizaciones, sino que además los diferentes argumentos planteados hasta este punto responden de manera implícita con el objetivo estipulado para el presente proyecto que busca identificar los aspectos que intervienen del salario emocional en el desempeño laboral de las organizaciones, a fin de diseñar un protocolo guía para la implementación de

salario emocional que será el producto final del proceso investigativo. Por consiguiente, dentro de este marco analítico a pesar de haberse explorado el contenido conceptual que respalda y da respuesta desde una perspectiva conceptual a los interrogantes u objetivos que se buscan esclarecer por medio de proceso investigativo en donde evidentemente se exploraron las categorías y subcategorías establecidas se considera adecuado realizar un análisis más profundo y específico en donde se presente los hallazgos significativos encontrados en la revisión teórica, los cuales sin duda ayudan a complementar los argumentos e inferencias planteadas hasta este punto.

De igual manera la categoría de salario emocional, a la cual alude a una de las principales variables plasmadas en el proyecto, a lo largo del recorrido en la búsqueda de información, se constató la relevancia que tiene sobre el campo organizacional. Argumentando este orden de ideas, varios autores como lo son (F1) Thompson et al (2018), (F2) Barrón (2020) y (F3) Gonzales (2020), F. (5) Quintero & Betancur (2018) F. (9) Espinoza & Toscano (2020) F. (10) Sum (2015) F. (11) Cota, Rivera (2016) F. (15) Torres, Triviño & Martínez (2015), F. (23) Castillo, Estrada & López (2018) F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez & Macías (2019) F (28) Hernández & Osorio (2016) F. (18) Rodríguez y Reyes (2016) F. (27) García, García & Viejo. (2017) hacen mención del valor que tiene la implementación de salario emocional dentro de las organizaciones con relación a la retención de personal, de acuerdo a estas posturas el aplicativo de dicho salario disminuye en gran medida que pueda presentarse rotación externa, es decir, que los colaboradores sientan la necesidad de abandonar la empresa por diversas circunstancias a las cuales no puedan encontrar soluciones y en lo que la medida optima es abandonar el puesto de trabajo, esto ocasiona que la empresa sienta la necesidad de promover y producir algún tipo de mejora, claramente algo dentro de su funcionamiento está fallando y provoca que el talento humano no tenga la apreciación necesaria.

Asimismo, las organizaciones alcanzan un notorio beneficio al adquirir y plasmar el salario emocional dentro de ellas, esto en la medida que lo que se pueda llegar a atribuir a los colaboradores no va a generar un coste sino más bien un beneficio, puesto que, al

personal sentir la importancia de permanecer dentro de la organización ya sea porque sienten que valoran su trabajo o porque laborar allí le genera beneficios repercute en el adecuado y esperado desempeño laboral, mayor eficiencia y eficacia lo que es bien percibido para la empresa debido al incremento en la productividad y los buenos resultados, adicionalmente, se presenta rotación interna, es decir, que de acuerdo a lo desarrollado por los colaboradores puedan acceder a nuevos y mejores puestos dentro de la organización, a lo cual se denota como una oportunidad de crecimiento a nivel profesional.

Así mismo, F. (1) Thompson, Campagnolli, Canuto da Silva & Graziano. (2018) (F2) Barrón (2020) F. (3) González (2020) (F4) Rojas, Morales & Pérez (2017) F. (9) Espinoza & Toscano (2020) F. (10) Sum (2015) F. (16) Soler (2015) F. (17) García (2017) F. (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020), mencionan la importancia de salario emocional respecto al bienestar y satisfacción para el ser humano, tomando como base que el estar a gusto en el lugar de trabajo y realizando las labores con complacencia genera que la salud mental de los colaboradores sea la óptima, debido a no presentar repercusiones negativas como sobrecarga o disgusto por determinadas tareas, sino al contrario, intentan cumplir con los objetivos propuestos de una manera acorde y el agrado de poder llevarlos a cabo, de igual modo, para poder presentarse dicha satisfacción y el implemento del salario emocional se tienen en cuenta los distintos tipos de beneficios.

Por ejemplo, continuando con el autor (F2) Barrón (2020), resalta algunos tipos de beneficios que pueden ser implementados desde el salario emocional entre ellos, formación profesional que aporta a la empresa, posibilidad de contribuir en otras áreas, reconocimiento positivo de los rangos superiores, buena comunicación con el jefe directo, jefe indirecto y otras áreas, sentido de pertenencia, horario flexible, expresión de ideas e inconformidades, posibilidad de ascenso, autonomía en las labores, mayor calidad de vida, compromiso de la compañía con la familia, del mismo modo, se pueden implementar distintos tipos de retribuciones como lo son la retribución estándar, se trata de las asignaciones no fijas o particulares que otorgan algunas empresas en situaciones específicas como nacimientos, matrimonios, etc.; retribuciones por beneficios sociales, son muy

habituales los beneficios relacionados con la salud, los seguros o pólizas, los apoyos en la educación de los hijos o la formación de los empleados; de conciliación se encuentran las ventajas que ofrece la compañía al empleado para conciliar la vida profesional con el cuidado de los hijos o de las personas dependientes y retribución emocional entre ellos se puede identificar: la motivación, el ambiente trabajo o relación con los jefes, o elementos más tangibles como el transporte gratuito, el gimnasio, las guarderías o el parking.

De otro lado, el lograr efectuar algún tipo de salario emocional debe ser incluyente, tenido en cuenta desde aspectos básicos de individualidad, debido a que cada ser humano posee diversas afectaciones, necesidades o expectativas lo cual no se es compatible con las de los demás, por tanto los incentivos o beneficios que pueda adquirir deben ser con base en las ya señaladas características, en donde esencialmente se pueda presentar un crecimiento y desarrollo tanto personal como organizacional, esta particularidad no aplica solamente para los colaboradores como tal también lo es para las organizaciones debe ir enfocado la implementación de acuerdo a la misión y objetivos que desde allí se planteen generalmente, los tipos de salario que son utilizados suelen ser, motivación, alianzas de servicios externos, capacitaciones laborales, programas de apoyo, planes de formación, programas de gestión laboral y de salud, beneficios de jornada e incentivos personales y familiares, esto en conclusión a lo que aluden autores como F. (5) Quintero & Betancur (2018), F. (15) Torres, Triviño & Martínez (2015), F. (20) Melo, Prieto & Tarazona (2015), F. (24) Espinosa, Díaz & palacios (2017) y F. (29) Álzate, Soto & Rubio (2018).

Igualmente, el adquirir salario emocional dentro de las organizaciones va a generar un plus para las mismas F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016) (F. (23) Castillo, Estrada & López (2018), debido a que se logra retener y fortalecer el talento humano, identificando entornos agradables, motivación respecto a quehaceres, adecuada cultura organizacional, entre otras, repercute significativamente en el desempeño laboral, por lo cual la realización de tareas es la óptima o esperada por la empresa, de igual manera, al ser el rendimiento positivo produce que la productividad aumente y por ende el nivel de competitividad respecto a otras franquicias va a estar en el punto anhelado.

Con respecto a la subcategoría bienestar psicológico gracias a fuentes como F (16) Soler (2015) y F (19) Lozano (2017) permiten inferir la existencia de una relación positiva evidenciada en las investigaciones concerniente a la aplicación de políticas de salario emocional y un efecto significativo en el bienestar psicológico de los colaboradores, contemplando el componente de bienestar en su máxima expresión donde no se desliga de los aspectos sociales y físicos que aluden a los trabajadores. Así pues, se resalta el impacto a la salud mental, ya que sin lugar a dudas la esfera del trabajo ha constituido uno de los medios que debido a sus demandas y exigencias pueden acarrear problemáticas que impactan no solo en la salud física, aspectos relacionados a climas organizaciones hostiles, por ejemplo, pueden propiciar un desequilibrio y agotamiento que generan vulnerabilidad a padecimientos de índole psicológica como el estrés y la ansiedad sustentan F (20) Melo, Prieto y Tarazona (2015). F. (26) Rodríguez. (2020) F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez & Macías (2019) F. (29) Álzate, Soto & Rubio (2018) F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016)

Por su parte F (20) Melo, Prieto y Tarazona (2015) señalan al respecto que alternativas de salario emocional adaptadas a las características empresariales, son particularmente beneficiosas para la reducción de factores psicosociales ocasionados por situaciones de alta tensión y estrés que pueden ocasionar efectos negativos a largo plazo como trastornos de ansiedad, alimenticios, del sueño entre otros, además de asociarse a la disminución de factores relacionados directamente al ámbito laboral como desmotivación, y el declive en variables organizaciones como el desempeño y productividad. En relación con la categoría desempeño cabe agregar la importancia adquirida y evidenciada del capital humano para las organizaciones actuales. Fuentes como F. (3) Gonzales (2020) y F. (4) Rojas, Morales & Pérez (2017) F. (20) Melo, Prieto & Tarazona (2015) F. (21) Caro (2016) F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016) F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez & Macías (2019) F (28) Hernández & Osorio (2016) ayudan deducir la existencia de una relación positiva entre la implementación de políticas dirigidas al bienestar del recurso humano y altos niveles de desempeño laboral por parte de los mismo que sin duda impactará global y positivamente la organización.

Al explorar la subcategoría satisfacción laboral, en la que fuentes como F. (2) Barrón (2020) F. (4) Rojas, Morales & Pérez (2017) F. (5) Quintero & Betancur (2018) F. (9) Espinoza & Toscano (2020) F. (10) Sum (2015) F. (16) Soler (2015) F. (17) García (2017) F. (21) Caro (2016) F. (22) Rodríguez & Santofimio (2016) F. (24) Espinosa, Díaz & Palacios (2017) F. (27) García, García & Viejo. (2017) F. (23) Castillo, Estrada & López (2018) F. (25) Jeréz, Salazar, Suárez & Macías (2019) F. (29) Álzate, Soto & Rubio (2018) F. (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020), permitieron exponer hasta este punto el rasgo indispensable de dicha variable para que las organizaciones obtengan niveles elevados de desempeño y productividad, sin embargo cabe aclarar que su impacto es susceptible a fluctuaciones negativas o positivas que dependen directamente de la administración del recurso humano, en dicho sentido la satisfacción es asociada a el efecto que genera la valoración y expectativas que el colaborador hace de las diferentes condiciones y estrategias adoptadas por la compañía que desea recibir y la realidad de los hechos, es decir que la satisfacción laboral depende de la congruencia de aquello que el colaborador espera recibir y lo que en verdad obtiene de la organización para la que labora señala F(17) García (2017). En este orden de ideas se asocian niveles de insatisfacción laboral en dicha incongruencia, lo cual evidencia la reiterada necesidad de conocer las demandas necesidades y motivaciones del recurso humano antes de emprender alternativas direccionadas a su gestión.

En cuanto a la subcategoría productividad, que representa uno de los fines corporativos perseguidos organizacionalmente se logró establecer que de igual forma su incidencia fluctúa en relación a las políticas dirigidas a administrar el recurso humano, sin embargo, fuentes como F. (2) Barrón (2020) F. (3) González (2020) F. (4) Rojas, Morales & Pérez (2017) F. (8) Rivera, Hernández & Forgiony. (2018) F. (17) García (2017) F. (10) Sum (2015) F. (11) Cota, Rivera F. (19) Lozano (2017) F. (2016) F. (26) Rodríguez. (2020) F. (30) Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides. (2020), permiten dimensionar que no siempre existe una relación relativamente proporcional entre la aplicación de salario emocional y la productividad, ya que el hecho de que una organización aplique de forma aleatoria alternativas no económicas para reconocer la labor de sus colaboradores no es un

indicativo fiable de que se establezca un aumento en la productividad de los mismo, la razón obedece, a que no todas las acciones que se consideran motivantes impactan de igual forma en el recurso humano, debido a la naturaleza particular de sus estructuras de personalidad, además de variables demográficas como el sexo, edad cultura entre otros sin obviar las necesidades o demandas particulares del medio en el que desenvuelven sustentan fuentes como F(11) Cota, Rivera (2016).

Todo ella evidencia que no basta solo con considerar la importancia del recurso humano a través de estrategias retributivas no económicas para obtener beneficios empresariales, sino que deben las organizaciones instruirse de forma conveniente para poder obtener los fines que trae consigo a nivel de recurso humano y empresarial la medidas asociadas la salario emocional como sea explorado en el presente análisis de referentes conceptuales que permitirán el establecimiento de conclusiones finales y recomendaciones que se desarrollarán en los apartados siguientes.

## Conclusiones

A partir del análisis de los diferentes recursos conceptuales y teóricos examinados en el desarrollo de la revisión documental empleada en la elaboración del presente proyecto de investigación que como ha sido mencionado en apartados posteriores, las diferentes acciones implícitas en su elaboración buscaron en primera instancia analizar el salario emocional en el desempeño laboral con el fin de diseñar una estrategia psicoeducativa orientada al éxito y bienestar en las organizaciones, sumando al esfuerzo por esclarecer o responder el interrogante que guió el proceso investigativo y se interesó en conocer como intervine el ya mencionado modelo de retribución no económica en aspectos organizaciones asociados por la industria a la estabilidad y éxito empresarial. Par ello se consultó material teórico de relevancia metodológica en el que se establecieron categorías y subcategorías guiadas por unidades de análisis específicas que permitieron extraer las siguientes conclusiones.

En primer lugar, los hallazgos encontrados en los referentes conceptuales permiten inferir, que el salario emocional a pesar de ser una estrategia organizacional relativamente reciente ha sido adaptada e implementada a gran escala gracias a la transformación e incorporación de una perspectiva que otorga importancia al capital humano, por tanto se determina que el instaurar estrategias orientadas a los fundamentos conceptuales y prácticos del salario emocional como medio de retribución no monetaria que se interesa por el bienestar de los colaboradores representa un elemento de suma importancia en el incremento del desempeño laboral, la anterior afirmación responde al interrogante que guió la realización del proceso de investigación y se interesó en analizar ¿Cómo interviene el salario emocional en el desempeño laboral?

Ahora bien, siguiendo la perspectiva que enfatiza en la importancia del capital humano se precisa que, en la preservación de colaboradores eficientes, competentes, con la capacidad de responder de manera adaptativa a las exigencias, demandas u obligaciones del contexto organizacional está la clave para el desarrollo exitoso de las instituciones, debido al mantenimiento de niveles elevados y estables de desempeño laboral. En dicho punto es

claro que el salario emocional se transforma en una alternativa de retención de talento efectiva que impacta en las variables que inciden en el éxito empresarial.

Ahora bien, sería lógico cuestionarse si todas las políticas relacionadas a dicha estrategia de retribución no monetaria impactan o son significativas en la eficiencia del recurso humano. Lo anterior se pretende esclarecer en el cumplimiento de uno de los objetivos específicos, que nació en la necesidad de concretar cuáles son esos tipos de salario emocional que aportan al éxito y bienestar en las organizaciones. Al respecto se descubrió y es importante concluir, que para las organizaciones poder obtener los resultados esperados debe hacer un análisis exhaustivo en donde la evaluación del desempeño será una pieza fundamental utilizada para conocer al recurso humano, esclareciendo cual son las variables particulares que repercuten en su motivación y satisfacción laboral, por tanto, se infiere que aplicar políticas de salario emocional sin antes comprender las individualidades de colaboradores no evidencia ningún beneficio al desempeño de los mismos.

En concordancia con uno de los propósitos investigativos a continuación se exponen los tipos de salario emocional con eficacia evidenciada en los referentes teóricos consultados a partir de ello se infiere en primera instancia que dicho modelo retributivo logra efectuar uno de los fines implícitos en sus postulados que consiste en que los colaboradores disfruten y se sientan valorados, comprendidos, reconocidos y apoyados desde los aspectos laborales y sobre todo personales, en donde se evidencie importancia del componente humano. Reflejado en la adopción de políticas que favorezcan los climas organizaciones, entidades que tengan canales de comunicación abiertos, donde se valore de manera justa el desempeño del colaborador y reconozcan sus esfuerzos con estrategias adaptadas a sus necesidades particulares. Por su parte los horarios laborales que poseen características relacionadas a la flexibilidad a través de alternativas como el teletrabajo o trabajo remoto, ayudarán a equilibrar o encontrar un balance entre la vida personal y laboral, recalcando el valor de la familia en un estado de bienestar que es uno de los fines del modelo de salario emocional.

Así mismo organizaciones que propicien la oportunidad que los colaboradores tengan jornadas o espacios de esparcimientos y recreación, esta alternativa en particular es beneficiosa para la reducción de factores psicosociales ocasionados por situaciones de alta tensión y estrés que pueden ocasionar efectos negativos a largo plazo como trastornos psicológico y disminución del desempeño que a su vez ocasiona declives en el desarrollo organizacional. Otras de las estrategias de salario emocional como mayor impacto concierne a los tipos de relaciones interpersonales presentes en las organizaciones, así mismo factores locativos o físicos, relacionados a la responsabilidad empresarial. Así pues, si las organizaciones deseen incorporar políticas retributivas asociadas al salario emocional, deben adecuar sus instalaciones, con el propósito de tener una planta física apropiada, que se enfoque en las necesidades, demandas o limitaciones de su recurso humano.

A pesar de la importancia otorgada hasta este punto a las características individuales y la incidencia de estas en la motivación y satisfacción laboral, se concluye que existen aspectos en las políticas de salario emocional que pueden ser generalizados en función de componentes demográficos como la cultura, sexo y etapa generacional, por otra parte, en relación al interrogante que buscó determinar cuáles son esos tipos de acciones conductuales ejercidas por los colaboradores relacionadas al desempeño de los mismos y que inciden en los resultados organizaciones. Se logró constatar que los tipos de políticas de salario emocional que demostraron evidencia o una relación directamente proporcional con altos niveles de desempeño, son todas aquellas alternativas que estipulan las organizaciones en pro de reconocer dicho desempeño, transformándose en guías para las actuaciones de los colaboradores hacia la eficiencia y procesos de mejora continua.

Los argumentos planteados responden de manera implícita al objetivo diseñado para búsqueda e identificación de los aspectos que intervienen del salario emocional en el desempeño laboral, demostrando la existencia de una relación positiva entre las estrategias de compensación a fines con el bienestar del recurso humano, y un incremento en variables organizaciones como la satisfacción laboral y la productividad que inciden en el desempeño organizacional, por tanto, se considera indispensable la existencia de políticas empresariales a fines al salario emocional en una de las esferas de actuación humana con

mayor importancia con lo es el contexto del trabajo, aunado a la contribución de uno de los fines prioritarios de la investigación en salud que alude al bienestar del individuo, por ello dentro de los propósitos investigativos se consideró indispensable la creación de un prólogo guía para la adecuada implementación del modelo de salario emocional.

## Recomendaciones

La principal sugerencia en cuanto a lo elaborado en el presente proyecto investigativo es la correspondiente aplicación del mismo, a modo que se pueda brindar un abordaje más amplio respecto a las variables de estudio, se amplifique la investigación respecto a poder adentrar la hipótesis en una aplicación como tal.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda la realización de un estudio investigativo mixto, ya que estos presentan un mejor abordaje al brindar una visión ampliada del fenómeno estudiado y que los resultados obtenidos puedan dar sustento de ello, por tanto, se pueden obtener derivaciones mayormente positivas logrando comprender la realidad que se estudia de una manera más integral.

Se recomienda seguir con investigaciones direccionadas a este tipo de variables esencialmente lo que corresponde a salario emocional, ya que de acuerdo a lo suministrado en la revisión documental no existe ningún trabajo investigativo en la Universidad de Pamplona ni el ámbito regional de Santander o Norte de Santander con referencia a la variable en mención, lo cual alude que es una característica poco investigada y explorar sobre ella denota valor para los estudios.

Igualmente, con base a lo examinado en la revisión documental se manifiesta la relevancia e invitación de la implementación de tipos de salario emocional no solamente encaminado al aumento o mantenimiento del rendimiento y productividad como beneficio de la empresa, sino también para el bienestar mental y emocional del talento humano presente dentro de las organizaciones.

Con base a lo anterior, se desarrolla una estrategia guía para la implementación de salario emocional, para lo cual se recomienda que el protocolo formulado pueda ser impartido a las organizaciones con el fin de poner en práctica los métodos que este tipo de salario posee y así se aumenten los beneficios para los colaboradores como a la empresa.

Indagar acerca del salario emocional con otras características empresariales relacionadas al campo organizacional, por ejemplo, cuál es su relación o influencia sobre una adecuada productividad, positivo clima organizacional, entre otras. Analizar si las estrategias de salario emocional funcionan en cualquier organización y con todo tipo de talento humano, de no ser efectivas en algunas de ellas, analizar cuáles pueden ser las posibles consecuencias adversas que esta implementación trae consigo.

Explorar cuales características pueden generalizarse en la aplicación de salario emocional teniendo en cuenta lo anteriormente descrito. Factores o incentivos adecuados desde un modelo general teniendo en cuenta las diversas variables demográficas e individuales que presenta cada organización.

### Referencias bibliográficas-

- Agudelo, M & Saavedra, C (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Andrade, V. (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 maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial], Repositorio institucional - Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Andreu, J. (2018). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Universidad de Granada. <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.- analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>
- Alvarado, M. M. (2017). "Desempeño laboral en un grupo de trabajadores cuyo peso se encuentra dentro de los parámetros de peso normal y un grupo de trabajadores que manifiestan sobrepeso en una institución pública. Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Alvarado-Melanie.pdf>
- Álvarez, L., Estrella, B. y Rosas S. (2018). Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. Podium. 33, 79-90. doi:10.31095/podium.2018.33.8
- Álzate, A., Soto, M. & Rubio, L. (2019). Salario Emocional y Engagement en un grupo de trabajadores de una Universidad de Pereira, Risaralda en el año 2018. <http://hdl.handle.net/10785/5225>
- Arango, D. & Jaramillo, D. (2015). El salario emocional en las empresas prestadoras de servicios transversales como método para incrementar la productividad de las

mismas. [tesis de pregrado, Escuela de Ingeniería de Antioquia]. Repositorio Institucional - Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Arango, L. Y Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista espacios*, 39 (41). 1-8.

Bado, R y Pardo, M. (21 de junio de 2019). Salario emocional: beneficios de implementar este tipo de “remuneración” en su empresa. *actualícese*. <http://actualice.se/aacz>.

Bahamón, M; Alarcón, Y; Cudris, L; Trejos, A & Campo, L. (2019) Bienestar psicológico en adolescentes colombianos. Universidad Simon Bolivar . [https://www.revistaavft.com/images/revistas/2019/avft\\_5\\_2019/2\\_bienestar\\_psicologico.pdf](https://www.revistaavft.com/images/revistas/2019/avft_5_2019/2_bienestar_psicologico.pdf)

Barbier, P. J. (04 de 2020). *la psicología laboral*. Obtenido de [http://rep.aiu.edu/submissions/manager\\_files/document/65217\\_Pedro%20Jose%20Bouhon%20Barbier-%20Psicologia%20Laboral.%20Final%20Thesis.pdf](http://rep.aiu.edu/submissions/manager_files/document/65217_Pedro%20Jose%20Bouhon%20Barbier-%20Psicologia%20Laboral.%20Final%20Thesis.pdf)

Barron, P. (2020) “el salario emocional y la retencion de personal de campo en las empresas vitivinícolas de pisco – ica”. Universidad Francisco Villareal de la ciudad de Lima, Perú. <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4064/BARRON%20PAREDES%20%20PAUL%20RICARDO-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Becerra, M. (2017). Influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral en la Agencia Andrés Avelino Cáceres de Caja Sullana, Arequipa 2016. (Tesis) Recuperado de: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6055>

Bejarano, M. (2019). Relaciones interpersonales afectivas y desempeño laboral según variables sociodemográficas de los trabajadores de radio y televisión de Lima

Metropolitana. *Revista De Investigación En Psicología*, 22(2), 313-328.  
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v22i2.17431>

Bermúdez, R. (2015). Desempeño laboral en empresas privadas de contadores formados en universidades manabitas. *Revista de investigación UNMSM*. 23 (43).  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11596>

Berrocal, C. (28 de agosto de 2019). Psicología organizacional: su importancia en el éxito de una empresa. conexionesan. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/08/psicologia-organizacional-su-importancia-en-el-exito-de-una-empresa/>

Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.

Bouchon, P. (2020). La psicología laboral. Problemas de relaciones laborales en la fundación [m.rocsen. http://rep.aiu.edu/submissions/manager\\_files/document/65217\\_Pedro%20Jose%20Bouchon%20Barbier-%20Psicologia%20Laboral.%20Final%20Thesis.pdf](http://rep.aiu.edu/submissions/manager_files/document/65217_Pedro%20Jose%20Bouchon%20Barbier-%20Psicologia%20Laboral.%20Final%20Thesis.pdf)

Burgos, E. Anaya, C. Núñez, M & Castro, R. (2018) Relación y diferencias entre las dimensiones de satisfacción laboral. Instituto Tecnológico de Sonora México.  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/epsicologia/epi-2018/epi182b.pdf>

- Cáceres, N. C. (2018). clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa inproconsa S.A.C. en el primer semestre 2017. obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3558/3/2018\\_Lorr%C3%A9n-Caceres.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3558/3/2018_Lorr%C3%A9n-Caceres.pdf)
- Cardona, A. N. (2016). Evaluación del rendimiento: una propuesta teórico-metodológica. Obtenido de [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7939/1/NaranjoAlejandro\\_2016\\_EvaluacionRendimientoPropuesta.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/7939/1/NaranjoAlejandro_2016_EvaluacionRendimientoPropuesta.pdf)
- Caro, N. (2016). Salario emocional en la organización colombiana. [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria los Libertadores]. Repositorio Institucional – Fundación Universitaria los Libertadores.
- Castillo, A., Estrada, V. & López, C. (2018). Salario emocional un estudio comparativo entre Colombia y Chile revisión teórica. [Tesis de pregrado, Universitaria Agustiniiana]. Repositorio Institucional – Universidad Agustiniiana.
- Castillo, O. Pardo, N. Pérez, R & Novoa, R. (2017). Salario emocional y satisfacción laboral: el caso de arclad s.a. Escuela de Administración de Negocios. [https://www.researchgate.net/publication/319943888\\_salario\\_emocional\\_y\\_satisfaccion\\_laboral\\_el\\_caso\\_de\\_arclad\\_sa](https://www.researchgate.net/publication/319943888_salario_emocional_y_satisfaccion_laboral_el_caso_de_arclad_sa)
- Castañeda, D; Salinas, K & Uribe, D. (2016), Empresa de consultoría en psicología positiva expresada en el salario emocional dirigido al área comercial de las compañías de tecnología. Universidad católica de Colombia, Facultad de psicología, Bogotá Colombia. 20 Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/13998/4/PSICOLOGIA%20POSITIVA%20EXPRESADA%20EN%20EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20final-1Repositorio.pdf>

Carrillo, J. (2017). El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S. (Tesis de pregrado). Universidad Central Del Ecuador. Quito, Ecuador.

CODESPA. (24 de septiembre de 2015) 6 beneficios para la empresa que aportan los programas de voluntariado corporativo para el desarrollo. Fundación codespa. <https://www.codespa.org/blog/2015/09/24/6-beneficios-para-empresa-que-aportan-programas-voluntariado-corporativo-desarrollo/>

Cota, J-A & Rivera, J. L. (2016) La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. Instituto Tecnológico de Sonora, de Ciudad Obregón, Sonora, México. <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

Colegio Colombiano de Psicólogos (COLPSIC), Competencias del psicólogo de las organizaciones y del trabajo. [https://issuu.com/colpsic/docs/perfiles\\_por\\_competencia\\_del\\_profes](https://issuu.com/colpsic/docs/perfiles_por_competencia_del_profes)

Cuesta, A, Fleitas, S. García, V. Hernández, I. Anchundía, A & Mateus, L. (2017). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba. <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v39n1/rri04118.pdf>

Chirinos, Y. Meriño, V & Martinez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. Revista EAN, núm. 84, 2018 Universidad EAN. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/html/index.html>

Demian, M. (2020). Psicología organizacional. Excelencia académica. [https://www.academia.edu/31066650/psicologia\\_organizacional](https://www.academia.edu/31066650/psicologia_organizacional)

Delgado, D. y Sanmiguel, A. (2020). Estudio de la felicidad laboral en la Universidad Industrial de Santander –UIS sede Málaga. [Tesis de Maestría, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional - Universidad Santo Tomás

Decreto 1083 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019891>

Decreto 1567 de 1998. Gestor normativo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

El crecimiento de las personas en las organizaciones. (8 de enero de 2018). Ecofin. <https://ecofin.es/el-crecimiento-de-las-personas-en-las-organizaciones/>

El plan de carrera como estrategia organizacional. (6 de febrero de 2018). Conexionesan. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/#:~:text=Un%20plan%20de%20carrera%20es,manera%20conjunta%20con%20la%20empresa>

Escudero, C & Cortes, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Editorial UTMACH, 2018. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

Espinosa, E., Díaz, M. & Palacios, Y. (7 de diciembre de 2017). salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano. (tesis de especialista, Universidad EAN), Repositorio Institucional universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/9062>.

Espinoza, A, K & Toscano, J. A. (2020) Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. [Versión pdf]. Universidad Autónoma de Ciudad

Juárez de México, recuperada de: <file:///G:/Soft%20w7/Documents/TESIS/3768-14705-1-PB.pdf>

Federación Nacional De Gestión Humana (julio de 2017). Informe Mensual Del Mercado Laboral: Salario Emocional.  
<https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/7.IML-Julio-2017-Web.pdf>

García, J; Cazallo, A; Barragan, C; Mercado, M; Olarte, L & Meza, V. (2017). Indicadores de eficacia y eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del departamento del Atlántico, Colombia. Universidad Simón Bolívar.  
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>

García, R. García T & Viejo A. (2018) El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados. EAE business school.  
<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/61865/6/tgarciaroldanTFM0217memoria.pdf>

García, M. (2017) La Satisfacción Laboral en relación con el Salario Emocional. Departamento de Psicología Social y Organizacional, Universidad de la Laguna, España.  
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/5658/La%20Satisfaccion%20Laboral%20en%20relacion%20con%20el%20Salario%20Emocional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Galan, M. P. (25 de 11 de 2019). Compromiso organizacional y desempeño laboral de los especialistas de. Obtenido de <file:///D:/Documentos/Downloads/156-Texto%20del%20art%C3%ADculo-659-1-10-20200128.pdf>

Galindo, M. & Ríos, V. (2015) “Productividad” en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?.  
[https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508\\_mexicoproductivity.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf)

- Gonzales E.R, (2020) “Salario emocional y retención de talento humano en la empresa COAG S.A.C – Proyecto Oyon - Lima, 2019”. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44459/Gonzales\\_VER-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44459/Gonzales_VER-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. Dialnet. 7(1). 131-143. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- Gómez, A., Rojas, L., Morales, M. & Pérez, P. (2017). el salario emocional una estrategia para mejorar el bienestar laboral en ciples seguridad y protección Ltda. (tesis de especialista, Universidad Piloto de Colombia), Repositorio institucional - universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3120>
- Guarderías en la empresa. (s.f.) Gestion.org. <https://www.gestion.org/guarderias-en-la-empresa/>
- Guartan, A. Torrés, K & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. Universidad Técnica de Machala. Ecuador. <file:///G:/Soft%20w7/Downloads/Dialnet-LaEvaluacionDelDesempenoLaboralDesdeUnaPerspectiva-7144062.pdf>
- Hernandez, R. y Osorio L. (2016). el salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia. <http://hdl.handle.net/10726/1655>
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P (2014). Metodología de la investigación. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Importancia del salario emocional en las organizaciones. (26 de abril de 2019). Recurso humano positivo. <https://rhpositivo.net/importancia-del-salario-emocional-en-las-organizaciones/>
- Izuriaga, B. (12 de diciembre de 2018) 10 actividades de team building para unir a tu equipo. Turiconsejos. <https://www.turijobs.com/blog/team-building/>
- Jeréz, Y., Salazar, S., Suárez, J. & Macías, J. (2019). Influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores. [Tesis de Especialista, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Institucional - Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Juarez, A. (2020) espacios de trabajo que potencian el bienestar de los trabajadores. Mente Diamante. <https://mentediamante.com/blog/espacios-trabajo-bienestar-trabajadores>
- Juarez, M. M. (03 de 01 de 2017). "Desempeño laboral en un grupo de trabajadores cuyo peso se encuentra dentro de los parámetros de peso normal y un grupo de trabajadores que manifiestan sobrepeso en una institución pública. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Alvarado-Melanie.pdf>
- Laboy, C. (8 de julio de 2020) ¿Qué es la flexibilidad horaria en el trabajo? Factorial Blog. <https://factorialhr.es/blog/flexibilidad-laboral/>
- Leslie M. Swanson, J. Todd Arnedt, Mark R. Rosekind, Gregory Belenky , Thomas J. Balkin and Christopher Drake. Sleep disorders and work performance: findings from the 2008 National Sleep Foundation Sleep in America poll. [Version pdf], May 2016. University Washington State. Recuperate of: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1365-2869.2010.00890.x>
- Ley 1090 de 2006. Código deontológico y bioético de Psicología. Psicología prospectiva. <http://www.psicologiapropectiva.com/introley1090.html>

Ley 1616 de 2013. Sobre la salud mental.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1616-del-21-de-enero-2013.pdf>

Lorrén, N. C. (2018). Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa inproconsa S.A.C. en el primer semestre 2017. Universidad San Ignacio de Loyola. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3558/3/2018\\_Lorr%C3%A9n-Caceres.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3558/3/2018_Lorr%C3%A9n-Caceres.pdf)

Los beneficios de las vacaciones para empresas y trabajadores. (21 de julio de 2016). Universidad de Valencia. <https://www.uv.es/uvweb/master-prevencion-riesgos-laborales/es/blog/beneficios-vacaciones-empresas-trabajadores-1285959319425/GasetaRecerca.html?id=1285976737007>

Lozano, C. (2017). Satisfacción Laboral de los Colaboradores Reubicados por Accidente de Trabajo y/o Enfermedad en la Empresa Aguas Kpital S.A E.S.P Cúcuta. Repositorio Universidad de Pamplona. <file:///G:/Soft%20w7/Downloads/Trabajo%20de%20Grado%20villa.pdf>

Littlewood, H. y Uribe, J. (15 de septiembre de 2018). Psicología organizacional en Latinoamérica. Manual moderno. [https://books.google.com.co/books?id=1ad8DwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs\\_pub\\_info\\_r#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=1ad8DwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false)

Malhado, R. (2017). La Influencia de los sistemas cognitivos en la empresa. <https://www.blog-idcspain.com/la-influencia-de-los-sistemas-cognitivos-en-la-empresa/>

- Martinez, G. C. (07 de 2017). *La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/318793746\\_La\\_incidencia\\_del\\_liderazgo\\_y\\_el\\_clima\\_escolar\\_en\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_de\\_los\\_docentes\\_en\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/318793746_La_incidencia_del_liderazgo_y_el_clima_escolar_en_la_satisfaccion_laboral_de_los_docentes_en_America_Latina)
- Marvel, M, Rodriguez, C & Nuñez, M (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores Intangible Capital, vol. 7, núm. 2, 2011, pp. 549-584 Universidad Politécnica de Catalunya, España. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Mena, b. g. (11 de 2017). *Satisfacción laboral de los empleados que laboran en el hospital la carlota*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/323811951\\_satisfaccion\\_laboral\\_de\\_los\\_empleados\\_que\\_laboran\\_en\\_el\\_hospital\\_la\\_carlota](https://www.researchgate.net/publication/323811951_satisfaccion_laboral_de_los_empleados_que_laboran_en_el_hospital_la_carlota)
- Melo, C., Prieto, N. & Tarazona, Y. (2015). Cornisa: MODELO DE SALARIO EMOCIONAL PARA CARDIOCOLOMBIA S.A.S. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3392>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2020). Feria del teletrabajo. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/16835:Teletrabajadores-en-Colombia-se-triplicaron-en-cuatro-anos>.
- Montagud, N. (s.f). Investigación documental: tipos y características. Las características de la investigación documental, una forma de obtención de conocimiento muy útil. Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/miscelanea/investigacion-documental>
- Nacional, M. E. (01 de 2019). *Informe evaluación del desempeño laboral 2017-2018*.

- Navarro, S. M. (03 de 2015). “satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de quetzaltenango. obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/tesis/2012/05/43/fuentes-silvia.pdf>
- Omar, A. (enero de 2015). Constructos fundacionales de la Psicología Organizacional Positiva. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/273002962\\_Constructos\\_fundacionales\\_de\\_la\\_Psicologia\\_Organizacional\\_Positiva](https://www.researchgate.net/publication/273002962_Constructos_fundacionales_de_la_Psicologia_Organizacional_Positiva)
- Palmar, G. Valero, U. (2015) Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Redalyc 17 (39). 159-188. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>.
- Paredes, M. B. (17 de 12 de 2019). *Relaciones interpersonales afectivas y desempeño laboral según variables sociodemográficas de los trabajadores de radio y televisión de Lima Metropolitana*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/17431/146>
- Pérez, O. (2019). Principales beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa. Blog people next. <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>
- Pobeda, G. Suraty, M. Mackay, R. (2018) Políticas comerciales en el marco del comercio internacional ecuatoriano. Espacios 39 (47). 12. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p12.pdf>
- Pinzón, K & Thomas, D. (2017). Evaluación del desempeño laboral de hombres y mujeres en las pequeñas y medianas empresas de Ocaña. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Norte de Santander, Colombia.

<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1696/1/30597.pdf>

Pujol, L. C. (30 de 03 de 2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>

Pullupaxi, Pablo (2015). *Salario Emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Hospiplan Cia. Ltda.* Ecuador. Pp. 34. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3628/1/T-UCE-0007-104.pdf>

Purwanto, A. Innocentius B, Masduki A, Laksmi, Wijayanti, & Choi Chi H. (2020) the impacts of leadership and culture on work performance in service company and innovative work behavior as mediating effects- Pelita Harapan University. <https://media.neliti.com/media/publications/322932-the-impacts-of-leadership-and-culture-on-234809d7.pdf>

¿Qué es el salario emocional? ¿por qué es cada vez más importante? (2016). GiGroup. <https://es.gigroup.com/que-es-el-salario-emocional/#:~:text=Con%20las%20necesidades%20actuales%20de,y%20que%20es%20t%C3%A1n%20dirigidas%20a.>

Qué es el Teletrabajo y cuáles son sus modalidades. (s.f.) teletrabajo. <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-75151.html>

Qué es la psicología organizacional. Utelblog (2017). <https://www.utel.edu.mx/blog/estudia-en-linea/que-es-la-psicologia-organizacional/>

Quintero, L. y Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*. 39 (41), 8.

- Ramírez, R. Villalobos, J. & Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. Universidad de la Costa, Barranquilla - Atlántico, Colombia. <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3097/Proceso%20de%20talento%20humano%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Raffino, M. (2020). Concepto de motivación. Para concepto de. <https://concepto.de/motivacion/>
- Resolución número 0026646 de 2008. <http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%2002646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf>
- Resolución número 2404 de 2019. Batería de instrumentos para la evaluación de riesgos psicosociales. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%2C+guia+y+protocolos.pdf>
- Ríos, E. C. (06 de 2018). *relación y diferencias entre las dimensiones de satisfacción laboral*. obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/epsicologia/epi-2018/epi182b.pdf>
- Rivera, D., Hernandez, J., Forgiony, J., Bonilla, N. y Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *revista Espacios*. 39 (16). 17.
- Rodriguez Ortega, N. (2020) El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad [versión pdf], Universidad Cesar Vallejo. Campus Piura. Perú. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100141&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100141&script=sci_arttext&tlng=pt)

- Rodríguez, L. & Santofimio, A. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. (Tesis de Magister, Universidad Libre de Colombia). Repositorio Institucional – Universidad Libre de Colombia. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis%20definitiva11%2009%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, R. & Reyes, C. (2017). propuesta para mejorar la satisfacción laboral desde el salario emocional, de los colaboradores de la empresa R.R Construcciones SAS. (Tesis de especialista, Universidad La Gran Colombia). Repositorio Institucional - Universidad La Gran Colombia. <https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/3798>
- Rubio, G. Y Varón, A. (2018). *Valor Que Subroga El Salario Emocional Como Práctica De Responsabilidad Social Empresarial Interna En La Gobernanza Cooperativa*. Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica. (1) 87 – 100.
- Sánchez, M & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Universidad Tecnológica de Pereira Colombia <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Servera, J. (2015) La autonomía y la independencia en el trabajo, claves de la satisfacción laboral. <https://antitrabajo.com/2015/02/25/la-autonomia-y-la-independencia-en-el-trabajo-claves-de-la-satisfaccion-laboral/>
- Soler Blanch, G. (2015) “el salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. Un estudio de FUNITEC (URL), EPSEB (UPC) y EPSEVG (UPC)” [versión pdf]. Universidad Ramón Lull. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/348565#page=1>

- Sum, M (2015). Motivación y desempeño laboral. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Teran, J. (2017). “Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral”. Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú.
- Terlizzi, M. (2 De diciembre De 2014). Qué aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones. *Amba y educación ejecutiva*.  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-aporta-el-enfoque-sistematico-y-estrategico-las-organizaciones>.
- Thompson. A. R, Campagnolli. D., Thiengue C, Cremonezi. G. (2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents. [versión pdf], Sao Paulo University. Recupere of: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2023%20Issue1/Version-3/H2301037480.pdf>
- top 5 beneficios sociales más valorados por los empleados. (s.f.) Up Spain. <https://www.up-spain.com/blog/top-5-beneficios-sociales-mas-valorados-empleados/>
- Torres, D., Triviño, J. & Martínez, L. (2015). el salario emocional factor de eficiencia y competitividad empresarial. (tesis de especialista, Universidad Sergio Arboleda), Repositorio institucional - universidad Sergio arboleda.
- Trujillo, M. G. (2017). *Satisfacción laboral en los entornos de trabajo*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Unir, (2020). Psicología de las organizaciones: ¿por qué es tan importante la psicología organizacional? <https://www.unir.net/salud/revista/psicologia-de-las-organizaciones/>

- Varón, A. (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*. 1(2018). 87 – 100.
- Vásquez, M. Tello, J. Huamán, C & Ríos, J. (2020) Compromiso organizacional y desempeño laboral de los especialistas de educación de la dirección regional de educación de ucajali. *Revista de investigación científica cultura viva amazónica*. 4 (3). 10. <http://revistas.upp.edu.pe/index.php/RICCVA/article/view/156>.
- Vega, M. M. ( 2018). *Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v20n63/0718-2449-cyt-20-63-00178.pdf>
- Vega, J. (2017). Horarios flexibles reducen la posibilidad de un cambio de empleo, según Fedesarrollo. *La republica*. <https://www.larepublica.co/economia/horarios-flexibles-reducen-la-posibilidad-de-un-cambio-de-empleo-segun-fedesarrollo-2539330>
- Visma, (2020). Rol, Tareas y funciones del Psicólogo Organizacional. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/rol-tareas-y-funciones-del-psicologo-organizacional/>
- Yáñez, P. (2016). *Procesos y metodologías participativas reflexiones y experiencias para la transformación social*. Universidad de la Republica Uruguay. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190318060039/Procesos\\_y\\_metodologias.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190318060039/Procesos_y_metodologias.pdf)

## Apéndices

### Apéndice A: Cronograma de actividades

<b>Cronograma de actividades</b>				
	<b>Primera semana</b>	<b>Segunda semana</b>	<b>Tercera semana</b>	<b>Cuarta semana</b>
<b>Julio</b>	Asignación de docente asesora.			
<b>Septiembre</b>	Revisión de la propuesta	Se intenta realizar contacto con la población sin obtener respuesta.	Análisis de la metodología	Revisión del estado del arte
<b>Octubre</b>	Modificación de la metodología y modificación de objetivos	Revisión del proyecto general, para efectuar correcciones según la nueva metodología implementada. Búsqueda de referentes conceptuales y correcciones al marco teórico	Realización de correcciones y ajuste de normas APA para la entrega del anteproyecto para la asignación de jurados.	Asignación de jurados, realización de correcciones, modificación a los objetivos, ajustes a apartados como justificación planteamiento del problema y metodología
<b>Noviembre</b>	Diligenciamiento de correcciones realizadas por los jurados	Correcciones y modificación metodologías, sobre aspectos finales del proyecto, en concordancia con la metodología de revisión documental	Corrección al apartado de estado del arte. Análisis de la muestra (30 investigaciones, a nivel internacional nacional y regional) elaboración del análisis contenido	Elaboración de los apartados de discusión, conclusiones recomendaciones, ajustes realizados por la docente asesora, elaboración del artículo, RAI, y poster
<b>Diciembre</b>	Entrega final			