

**SALARIO EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO
HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL, EN LAS ENTIDADES ECLESIAÍSTICAS DE
LA ARQUIDIÓCESIS DE BUCARAMANGA**

GERARDO GÓMEZ OREJARENA

407390

Trabajo de Grado de la Maestría en Administración

DIRECTOR: PhD. GLADYS ELENA RUEDA BARRIOS

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAestría EN ADMINISTRACIÓN**

2021

GENERALIDADES

Título del Trabajo: Salario emocional y su relación con la fidelización del talento humano y el desempeño laboral en las entidades eclesíásticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga.

Responsable: GERARDO GOMEZ OREJARENA

ID: 407390

E-mail: ggo73@hotmail.com

Firma:

Director: PhD. Gladys Elena Rueda Barrios

E-mail: gladys.rueda@upb.edu.co

Firma

Instituciones Participantes: INSTITUCIONES ECLESÍÁSTICAS DE LA ARQUIDIÓCESIS DE BUCARAMANGA

CONTENIDO

GENERALIDADES.....	2
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1. Planteamiento del problema y justificación	7
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Objetivo general.....	11
1.2.2. Objetivos específicos	12
1.3. Antecedentes	12
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Salario emocional	18
2.1.1. Concepto	18
2.1.2. Teorías relacionadas con el salario emocional	19
2.1.3. Clasificación del salario emocional.....	21
2.1.3.1 Desarrollo personal y profesional.....	22
2.1.3.2 Ambiente laboral.....	22
2.1.3.3 Conciliación laboral	22
2.1.3.4 Estímulos y reconocimientos	23
2.1.3.5 Satisfacción laboral.	23
2.2. Desempeño laboral	23
2.2.1 Medición del desempeño laboral	26
2.3 Fidelización del talento humano	27
2.3.1 Factores claves para la fidelización del talento humano	28
2.4. Relación del salario emocional con la fidelización y desempeño laboral del talento humano.	29
2.5. Metodología y variables de medición.....	30
3. DISEÑO METODOLÓGICO	35
3.1. Enfoque y alcance	35
3.2. Modelo e Hipótesis	35
3.3. Variables e indicadores	36
3.4. Población y muestra	39
3.4.1. Contextualización de la población.....	40
3.5. Técnicas de recolección de información	42
3.5.1. Cuestionario de salario emocional	43
3.5.2. Cuestionario de fidelización del talento humano.....	45
3.5.3. Cuestionario de desempeño laboral.....	46
3.6. Métodos de análisis de datos	50
3.7. Ficha técnica del estudio.....	50

4.	RESULTADOS	52
4.1.	Caracterización de la población objeto del estudio	52
4.2.	Percepción de las variables de salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral en la población objeto del estudio	53
4.3.	Relación existente entre salario emocional, fidelización y el desempeño laboral	60
4.3	Discusión	63
5.	CONCLUSIONES	67
6.	PROPUESTA: ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	69
	REFERENCIAS	75
	ANEXO 1	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Teorías motivacionales identificadas en la revisión de la literatura.....	19
Tabla 2 Categorías asociadas al salario emocional.....	32
Tabla 3 Categorías asociadas a la fidelización del talento humano.....	33
Tabla 4 Categorías asociadas al desempeño laboral.....	34
Tabla 5 Indicadores de la variable salario emocional.....	37
Tabla 6 Indicadores de la variable fidelización del talento humano.....	38
Tabla 7 Indicadores de la variable desempeño laboral.....	38
Tabla 8 Número de empleados participantes de la investigación.....	40
Tabla 9 Rotación de personal 2019.....	41
Tabla 10 Programas y actividades.....	41
Tabla 11 Operacionalización de variable salario emocional.....	43
Tabla 12 Operacionalización de variable fidelización del talento humano.....	45
Tabla 13 Operacionalización de variable desempeño laboral.....	47
Tabla 14 Ficha técnica del estudio.....	50
Tabla 15 Caracterización de la población.....	51
Tabla 16 Análisis estadístico de las preguntas de cada variable.....	52
Tabla 17 Datos descriptivos de las variables salario emocional, desempeño laboral y fidelización del talento humano.....	55
Tabla 18 Salario emocional y grupo poblacional.....	56
Tabla 19 Fidelización del talento humano y grupo poblacional.....	56
Tabla 20 Desempeño laboral y grupo poblacional.....	57
Tabla 21 Relación factor y grupo poblacional, salario emocional.....	57
Tabla 22 Relación factor y grupo poblacional, fidelización del talento humano.....	58
Tabla 23 Relación factor y grupo poblacional, desempeño laboral.....	59
Tabla 24 Correlación de factores de las variables de salario emocional y fidelización del talento humano.....	60
Tabla 25 Correlación de factores de las variables de salario emocional y desempeño laboral.....	61
Tabla 26 Correlación entre salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral.....	62

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Relación de variables del modelo de investigación.....	36
--	----

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	SALARIO EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA FIDELIZACION DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL, EN LAS ENTIDADES ECLESIAÍSTICAS DE LA ARQUIDIÓCESIS DE BUCARAMANGA
AUTOR(ES):	GERARDO GOMEZ OREJARENA
PROGRAMA:	Maestría en Administración
DIRECTOR(A):	GLADYS ELENA RUEDA BARRIOS

RESUMEN

Las instituciones, con el paso del tiempo, han virado su proceso de gestión hacia el trabajador como elemento indispensable del éxito organizacional, generando beneficios adicionales al salario, que cautiven al empleado y lo lleven a permanecer en la empresa y a mejorar su rendimiento, denominando estas compensaciones Salario emocional. El presente estudio tiene como objetivo: establecer la relación existente entre el salario emocional, la fidelización del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de las entidades eclesiásticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga. A partir de estas tres variables definidas, se realizó un estudio de profundización teórica, que llevó a la construcción de factores de incidencia, para la medición de cada una de las variables y la formulación de instrumentos de medición validados, en escala Likert, aplicados a una muestra poblacional de 253 empleados, estratificados en cuatro grupos: directivos, coordinadores, administrativos y operativos. Los resultados evidencian que existe una relación entre las variables de salario emocional, la fidelización del talento humano y el desempeño laboral. Por tanto, el salario emocional se convierte en uno de los principales motivadores de los colaboradores, permitiéndoles fidelizar su compromiso con la institución y logrando un incremento de su desempeño laboral. Así mismo se anexa la propuesta con estrategias de intervención en Salario emocional, centrándola en cinco ejes de acción: ambiente laboral, conciliación laboral, desarrollo personal y profesional, satisfacción y estímulos y recompensas.

PALABRAS CLAVE:

salario emocional, fidelización del talento humano, desempeño laboral

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: EMOTIONAL SALARY AND ITS RELATIONSHIP WITH HUMAN TALENT LOYALTY AND WORK PERFORMANCE, IN THE ECCLESIASTICAL ENTITIES OF THE ARCHDIOCESE OF BUCARAMANGA

AUTHOR(S): GERARDO GOMEZ OREJARENA

FACULTY: Maestría en Administración

DIRECTOR: GLADYS ELENA RUEDA BARRIOS

ABSTRACT

The institutions, over time, have turned their management process towards the worker as an essential element of organizational success, generating additional benefits to the salary, which captivate the employee and lead him to stay in the company and improve his performance, calling these compensations Emotional salary. The present study aims to: establish the relationship between the emotional salary, the loyalty of human talent and the work performance of the workers of the ecclesiastical entities of the Archdiocese of Bucaramanga. From these three defined variables, a study of theoretical deepening was carried out, which led to the construction of incidence factors, for the measurement of each of the variables and the formulation of validated measurement instruments, on a Likert scale, applied to a population sample of 253 employees, stratified into four groups: managers, coordinators, administrative and operational. The results show that there is a relationship between the variables of emotional salary, the loyalty of human talent and job performance. Therefore, the emotional salary becomes one of the main motivators of the collaborators, allowing them to retain their commitment to the institution and achieving an increase in their work performance. Likewise, the proposal with intervention strategies in Emotional Salary is attached, focusing it on five lines of action: work environment, work-life balance, personal and professional development, satisfaction and incentives and rewards.

KEYWORDS:

emotional salary, loyalty of human talent, job performance.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema y justificación

Que exigente resulta a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), retener a empleados con competencias diferenciales. La mayoría de estas empresas carecen de departamentos de talento humano cualificados y por lo tanto de procesos que permitan un desarrollo integral de los trabajadores, quienes ante ciertas ofertas sobre todo de grandes compañías, deciden abandonar a quienes seguramente les permitieron cualificar sus talentos profesionales. Esto va en contra del objetivo empresarial actual, respecto al talento humano, “lo que las empresas están hoy día buscando son personas con grandes talentos, que puedan brindarle a la compañía estabilidad, crecimiento y desarrollo” (Clavijo, 2011).

Algunos de los intentos para retener a los mejores talentos, se basan en estímulos económicos, que se traducen en ciertos beneficios, los cuales resultan atractivos; sin embargo, no logran colmar las expectativas del hombre de hoy, quien más que bienes materiales, busca el desarrollo integral de su ser, y óptimas condiciones para su desempeño laboral. Hirschfeld (2006) menciona percepciones del trabajador de hoy, tales como: “soy un emotivo y para mí es importante sentirme bien. Me gusta ir al trabajo tranquilo y tener una sensación de pertenencia a mi empresa”. Más allá de los estímulos económicos, se debe contar con estímulos emocionales, necesarios para lograr la motivación de los empleados y su sentido de pertenencia; no contar con ello, lleva a incrementar la rotación de personal, lo cual afecta de manera sustancial el desarrollo de la organización, quien debe hacer continuos procesos de selección, entrenamiento, formación y ubicación que permitan al nuevo trabajador, un desempeño óptimo; Esto afecta los resultados tanto financieros, de capital intelectual, posicionamiento y de clima organizacional.

Por tanto, la gestión adecuada del talento humano, la generación de estrategias de atracción y retención que permitan evitar la continua rotación del activo más importante de toda organización: Su gente, es sin duda el reto empresarial en el que nos debemos enfocar, (Figuroa, 2014). Por tal razón, las empresas evidencian la necesidad de estudiar métodos alternativos que permitan mitigar dicha situación, reduciendo significativamente los efectos nocivos sobre los distintos

estamentos de la organización y también que representen una forma sostenible y eficiente de implementación de estrategias, ambientes organizacionales (Salas, Fernández, y Pozo, 2018), que fidelicen el personal y optimicen el desempeño al interior de la institución.

Así, las distintas disciplinas humanas, sociales y administrativas, han venido entregando a los gerentes y líderes de talento humano, herramientas o guías que ayuden a orientar los procesos, pero que requieren de profesionales en distintas disciplinas que orienten dichos aportes, teniendo en cuenta que “la gestión eficiente de los recursos humanos, requiere no solo saber cómo gestionar y canalizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, sino también los nuevos valores sociales” (Dolan, Valle, Jackson, y Schuler, 2009).

Ese equilibrio entre lo personal y lo laboral, se articula con una política de salario emocional, a la que Gómez (2011) define como aquello que no es económico, que es intangible y que hace que exista una motivación adicional para que el colaborador realice sus actividades con alto compromiso, en la búsqueda de una empresa que logre sus objetivos organizacionales

Y de esta manera no lleguemos a la pérdida del sentido del ser humano, tratando de equiparlo con máquinas que solo dan resultados, olvidando la composición total de la persona; para Palomino, Medina, y Arellano (2015) “todo hombre tiene dignidad y valor inherente, solo por su condición básica de ser persona” y este ser humano trabajador, es quien debe conjugar su vida personal, familiar y social, con el desempeño académico y profesional, generando cargas emocionales fuertes que reclaman un óptimo clima organizacional, sin éste, su desempeño en las distintas responsabilidades de la empresa puede verse afectado.

Es muy frecuente encontrar empresas con exigencias laborales altas, que incluso sobrepasan las capacidades de los trabajadores, pero al mismo tiempo, carentes de programas definidos que generen identificación con la empresa, sentido de pertenencia, fidelidad a la misma y lo más importante, la satisfacción de los trabajadores, teniendo presente que cuando el personal está bien, la empresa marcha mejor.

Ya se han puesto en marcha estudios que evidencian que un modelo de salario emocional repercute directamente en la fidelización de los colaboradores, Betancur y Quintero (2018)

propone que, con el diseño de un modelo de salario emocional, donde lo no económico sea el generador del cambio que fortalece el vínculo entre la empresa y el empleado; así mismo, Daza y Torres (2015), en su investigación en la industria de alimentos Daza S.A.S concluyen que la implementación del salario emocional ayuda a la gestión organizacional y genera la perdurabilidad de los empleados altamente efectivos en la empresa, disminuyendo los niveles de rotación.

Así mismo se aborda el tema de la relación existente entre salario emocional y desempeño laboral, Muñoz y Robles (2019), en su investigación: Salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería, concluyen que los niveles de estrés afectan las relaciones familiares, donde la inconformidad se registra por los cambios de horarios y carga laboral que tiende a deteriorar las relaciones interpersonales. Por su parte Terán (2017), concluye en su trabajo de investigación: Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral, que existe una relación directa entre estas dos variables, debido a que el salario emocional va camino a convertirse en el principal motivador de los trabajadores, permitiéndole a este trabajar confortablemente evitando el estrés y aumentando su rentabilidad laboral.

Partiendo de este panorama, esta investigación pretende encontrar si existe una relación el salario emocional, el desempeño laboral y la fidelización del talento humano, en las instituciones adscritas a la Arquidiócesis de Bucaramanga, que para el año 2019 contaba con 703 trabajadores y una rotación de personal del 17% anual, generando ciertos interrogantes en cuanto a los mecanismos para la retención de los trabajadores y el nivel de satisfacción de estos.

Las competencias diferenciales se resaltan poco en las organizaciones eclesiásticas; quienes intentan destacarse en su trabajo, sienten no ser reconocidos y en muchos casos puede ocasionar malestar en sus equipos de trabajo. No se cuenta con un plan de evaluación y seguimiento de los trabajadores en las distintas dimensiones; casi siempre el destacar fechas importantes para el personal, o acompañar calamidades, surge como iniciativa de los compañeros de equipo y no como respuesta a un programa institucional. Se percibe un clima organizacional tenso, donde pareciera que se cumplen unos horarios y metas, por el beneficio económico, más no por la realización y satisfacción personal. Además, son casi nulas las oportunidades de horarios flexibles, beneficios para estudios o mejorar las condiciones familiares o sociales. Observando el panorama en general, parece que se desconoce la importancia del salario emocional en la organización, que

limita sus intereses con el talento humano al simple cumplimiento de lo contemplado en la norma, lo que puede estar relacionado con la rotación del personal y la pérdida del sentido de pertenencia a la organización.

A partir de la contextualización del problema, se plantea el siguiente interrogante:

¿Qué factores del salario emocional favorecen la fidelización del talento humano y el desempeño laboral, en las instituciones a las que pertenecen en la Arquidiócesis de Bucaramanga?

La formulación del problema, deriva en la siguiente sistematización del problema:

- ¿Cuáles son las características del salario emocional se promueven en los trabajadores de las instituciones de la Arquidiócesis de Bucaramanga?
- ¿Qué relación hay entre el salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral?
- ¿Cuáles son las estrategias de salario emocional que se pueden implementar en las instituciones de la Arquidiócesis de Bucaramanga para fidelizar el personal y mejorar el desempeño laboral?

Lograr la solidez e integralidad de los equipos humanos de la Arquidiócesis, representa para la organización un esfuerzo significativo en la búsqueda e implementación de estrategias que permitan la autoevaluación, cualificación y proyección de todos los trabajadores, con el fin de identificar sus destrezas, cualidades humanas y académicas, que lleve a ubicarlos en aquellas responsabilidades que estén afines con sus capacidades y formación, con el propósito de obtener los mejores resultados y proyectar la organización a la auto sostenibilidad y crecimiento permanente.

Muchas de las personas vinculadas laboralmente a la Arquidiócesis, han invertido parte de su vida y tiempo a la organización; para algunos es la única experiencia laboral que tienen, evidenciando en su proceso de permanencia un estancamiento, donde ni la institución, ni la persona generan un interés por cualificarse, limitándose al “cumplimiento de sus responsabilidades”, pero sin propuestas de avance significativo, que hagan más ágil y eficaz su labor, en las realidades temporales y metas de la Iglesia.

La oficina de gestión del talento humano de la Arquidiócesis es la encargada de programar, ejecutar y evaluar las distintas actividades que se aplican en los trabajadores; sin embargo, no se cuenta con un plan integral que sobrepase el simple cumplimiento de las exigencias de la ARL. Se adolece de un proceso de seguimiento permanente de los trabajadores, desde el momento de ser contactados para la vinculación laboral, hasta su terminación de contrato por retiro voluntario o forzoso. No hay claridad por parte de la institución, tampoco de los trabajadores, de las políticas adoptadas para el área de gestión humana; además carece de incentivos, reconocimientos y estímulos que despierten en los equipos humanos, motivos para alcanzar logros.

El ciclo normal para un trabajador dentro de la organización está determinado por la normatividad del ministerio del trabajo, la seguridad social y lo contemplado en el código sustantivo del trabajo. La organización carece de una ruta clara a seguir, en cuanto a perfiles de los trabajadores de acorde al cargo requerido, convocatorias, entrevistas, pruebas de habilidades y conocimientos, procesos de selección, vinculación, períodos de inducción y prueba, formación y acompañamiento permanente, cualificación y desempeño laboral y preparación para la desvinculación.

Es por ello que la finalidad de la presente investigación, es establecer la relación que existe entre estas variables de salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral, desde la percepción propia del trabajador, y así, proponer estrategias de intervención que favorezcan no solo la institución en su retención de personal y alto desempeño, sino al trabajador en sus dimensiones de ser humano

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general.

Establecer la relación existente entre el salario emocional, la fidelización del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de las entidades eclesiósticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar la percepción del salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral presentes en la muestra de trabajadores de las entidades eclesiósticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga.
- Analizar la relación entre salario emocional y la fidelización del talento humano, en la muestra de trabajadores de las entidades eclesiósticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga.
- Analizar la relación entre salario emocional y el desempeño laboral, en la muestra de trabajadores de las entidades eclesiósticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga.
- Proponer estrategias de intervención que favorezcan el desempeño laboral y la fidelización del talento humano a partir del fortalecimiento del salario emocional, en las instituciones, que pertenecen a la Arquidiócesis de Bucaramanga.

1.3. Antecedentes

El mundo se hace cada vez se hace más competitivo, y las empresas apuestan a estrategias que les permitan atraer, fidelizar y retener el talento humano con competencias diferenciales, quienes reclaman mucho más que una recompensa monetaria por el servicio prestado y que retribuirá a la empresa en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores, quienes cumplirán las responsabilidades de manera fluida y eficaz. Las empresas que cuenten con alto grado de satisfacción en sus empleados se hacen más productivas, y se reservan aquellos personajes, con competencias diferenciales, ya que ofertas externas serán menos influyentes en las aspiraciones de los trabajadores.

Cabe resaltar que el incentivo monetario no ha perdido importancia, ya que permite al trabajador un cierto status, satisfacer necesidades básicas y proyectar el futuro, sin embargo esto no lo es todo, para Jiménez (2016) la motivación, entendida esta como los valores y motivos que cada persona tenga para desarrollar su labor, es fundamental para lograr un alto desempeño laboral y una fidelización en el trabajo, por ejemplo, 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 colectiva frente a la empresa. Por tanto, la motivación tiene una relación directa

con el salario emocional. Se puede suponer que, aunque la retribución económica es fundamental, la compensación no monetaria tiene un impacto sobre la motivación, siendo el protagonista del óptimo desempeño laboral, alto nivel de clima organizacional y desarrollo productivo eficaz.

En el estudio realizado por Ramírez, García, y García (2019), validaron la metodología propuesta por Del Junco, Espasandín, Dutschke y Palacios (2013), a partir de su aplicación en 262 empresas en Sevilla (España), agrupando los factores relacionados con el puesto de trabajo y los trabajadores, en el que concluyen que para lograr la felicidad del trabajador en el ámbito laboral es necesario relacionar tanto las perspectivas del individuo como su entorno laboral.

Palomino, Medina, y Arellano (2015), realizaron un estudio sobre los motivadores y valores organizacionales, aplicado a cuatro generaciones de empleados presentes en las industrias maquiladora de ciudad Juárez, utilizando el diseño cuantitativo no experimental a 1271 empleados en el año 2013, con el fin de conocer el grado de motivación de los trabajadores y la identificación con los valores instituciones. Este estudio, permitió establecer que, aunque todos eran trabajadores de la misma industria, las empresas tienen un gran volumen de trabajadores con diferencias generacionales y por tanto estilos de vida y de ver el mundo laboral. Esto lleva a los departamentos de gestión humana a asumir desafíos, con el propósito de responder desde la misma filosofía laboral, la mentalidad de tres o más generaciones que en un corto tiempo, afrontan cambios sustanciales. Los grupos propuestos por este estudio marcan claramente las diferencias generacionales en el ser y que hacer del trabajador así:

a.- Los tradicionalistas, la generación de la segunda guerra mundial, se distinguen por su opción por el trabajo a quien anteponen a los demás valores; sentido patriota y de pertenencia a la empresa, buscando la estabilidad y permanencia laboral.

b.- Los baby boomers, cuyo nacimiento acontece entre 1946 a 1964. Se caracterizan por la búsqueda de independencia, sus ofertas laborales están más dirigidas a la tercerización de los servicios; se preocupan por su cualificación profesional, los reconocimientos y todo aquello que permita a autorrealización.

c.- La generación X, nacidos entre 1965 y 1980, quienes han tenido varias caracterizaciones, considerados por algunos como inteligentes, pragmáticos, emprendedores y ambiciosos, pero también por otros que los consideran perezosos y sin horizontes claros.

Experimentan la inclusión de los recursos tecnológicos como base fundamental del desempeño laboral y estos ocupan parte de su tiempo de ocio. Tienen claro la visión de aldea global.

d.- La generación Y, nacidos entre 1981 y 2000, considerados la generación encontrada, que experimentaron el amor de sus familias, son desafiantes, retadores y autosuficientes; considerados de la era tecnológica y la comunicación, que les permite estar conectados con familiares y amigos las 24 horas de todos los días. El éxito se mide por la realización personal en el trabajo y es amante de la vida activa en la sociedad.

De este estudio se concluye que los gerentes de las áreas de recursos humanos deben tener en cuenta políticas flexibles que se adapten a las distintas generaciones con el fin de motivarlos, lograr la realización personal de los trabajadores y dar los mejores resultados en un contexto multigeneracional. Cabe resaltar que el estudio anterior guarda sinergia con la realidad de los trabajadores de las distintas instituciones de la Arquidiócesis de Bucaramanga, ya que se cuenta con un número significativo de empleados de distintas generaciones, oficios y competencias académicas (Palomino, Medina, y Arellano, 2015).

A continuación, se citan algunos estudios realizados por las empresas en Colombia:

1.- La empresa consultora Hay Group, realizó un estudio y encontró que el 84,20 % de las empresas en Colombia, tiene algunas modalidades de beneficios intangibles. En el estudio realizado se encontró que hay un cierto nivel de preocupación de los empresarios, por dar a los empleados mucho más que un salario material por su trabajo. EL 56 % de las compañías cuenta con programas de flexibilidad horaria y trabajo remoto; el 88 % de las compañías presento flexibilidad en el código de vestimenta. De las 139 empresas de distintos tamaños y sectores de la economía, que fueron consultadas se conoció que en todas se encuentran elementos de salario emocional, entre ellos: celebraciones en distintos momentos del año; refrigerios, pautas saludables; días especiales para que mensajeros hagan sus diligencias, etc. (Luke, 2013).

2.- Colombina, ofrece el programa de “reconocimientos”, que tiene como objetivo valorar el trabajo de sus empleados e incentivar los valores corporativos, exaltando a más de 2800 de sus trabajadores. Están convencidos que el talento humano, es el grupo de interés más relevante de la compañía, afirmó Luis Eugenio Cucalón. (Subgerente de gestión humana) (País, 2019, pág. 4)

3.- Nestlé, ofrece “beneficios flexibles” que da a los empleados, programas de bienestar, seguros de salud y días libres, esto sujeto al rendimiento financiero de la compañía. “Consideramos la calidad de vida de los empleados y su bienestar una prioridad”, afirmó Javier Texido, presidente de Nestlé Colombia. (Revista Gerente,2018)

4.- Ecopetrol, cuenta con “rutas de carrera”, modelo de crecimiento profesional de los trabajadores, consiste en la secuencia idónea de experiencias laborales en cuanto a cargos, para crecer horizontal y verticalmente en la empresa. Las personas avanzan al cumplir metas de desempeño, competencias técnicas y organizacionales. Cabe resaltar que, aunque no se encuentran teorías específicas de diseño y aplicación de modelos de salario emocional, si una riqueza de experiencias, que permiten resaltar la importancia del trabajador en las empresas y las distintas estrategias, para ir más allá de una simple remuneración económica. (Ecopetrol, 2014)

5.- Empresa Aportar S.A. Dedicada al juego de chance, cuyo origen data en la ciudad de Pereira, en el año 1987 y que se ha venido trasformando de acorde a normatividad Colombia y que le ha permitido cambios significativos; fueron organizados por departamentos en las áreas tecnológica, comercial y de desarrollo humano. En este último se hizo un énfasis significativo, en el cual se implementaron procedimientos definidos y estandarizados, para la selección, contratación, seguimiento y terminación de contrato del personal, con base en los manuales de funciones, perfil de cargos y competencias técnicas y comportamentales y la realización de un estudio y seguimiento del clima organizacional, por medio de un instrumento que fue diseñado y validado y que permita medir cuanto es el valor recibido por los empleados en su compensación. La aplicación del instrumento (B y B – 4) en la investigación del VPE, (valor percibido por el empleado) permite a la empresa evaluar dos competencias: Técnicas y comportamentales, en los distintos cargos o responsabilidades que se requieren para el funcionamiento de esta. Dicho instrumento permitió a la empresa consolidar 21 índices y 69 preguntas, en una muestra a 182 personas. Los resultados se enfocaron a darle respuesta a los Índices y se establecieron 3 parámetros desde la percepción positiva, aquellos cuyo porcentaje de respuestas se ubicaba entre el 80 y 100, se consideraron de percepción positiva alta, entre el 60 y 79, percepción positiva media y entre 0 y 59, percepción positiva baja, para lo cual: se obtuvo que 7 de los índices, el 33.33% del total, se ubicaron en el nivel de percepción positiva alta, con lo cual se concluye un

alto grado de satisfacción de los Asesores de Ventas, Servicios y Recaudos en estos indicadores. 5 de los índices, el 23,80% del total, se ubicaron en el nivel de percepción positiva mediana, concluyendo que es un llamado de atención importante para la empresa la revisión de estos indicadores y plantear acciones de mejora respecto a la satisfacción laboral. Y por último 9 de los indicadores, el 42,85% del total, presentan un nivel de percepción positiva baja, teniendo que es urgente para la empresa la revisión de los indicadores y sus componentes, para plantear medidas y ejecutar programas que permitan mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en estos puntos específicos y así alcanzar el objetivo propuesto por el departamento de desarrollo humano. (Borja y Briceño, 2009)

2. MARCO TEÓRICO

La gestión del conocimiento, el liderazgo, la inteligencia emocional, las competencias laborales, el coaching, entre otros, son temas relevantes en la administración moderna de las organizaciones, y por lo tanto, no resultan ajenas a los gerentes y gestores del talento humano en las empresas de las últimas décadas. El interés por la gestión del talento humano en las organizaciones, pasó de ser una simple buena intención del coordinador de turno, a ser fuente de estudio para investigadores, quienes desde distintos escenarios han dado aportes relevantes que permiten a las empresas direccionar sus departamentos de talento humano, hacia un desarrollo de procesos que revierten en la satisfacción laboral, el clima organizacional, la productividad y el logro de objetivos; permitiéndoles ventajas competitivas en el sector en el que se encuentran y resultados significativos para la organización.

Berical (2018) recuerda que el progreso social no se da por el aumento del PIB, si no por el bienestar subjetivo, que revierte en la felicidad social. El desarrollo tecnológico marcó el cambio de nuestra época; este ha aportado agilidad a los procesos de las empresas; sin embargo, la migración a los nuevos sistemas en pequeñas y medias empresas es realizado por los mismos empleados, generando el aumento del estrés laboral y por tanto baja satisfacción en los trabajadores, lo que motiva a la deserción laboral o permanecer solo por interés económico (Ramos, 2017). Sin embargo, cabe resaltar que los recursos tecnológicos permiten a los empleados, estar inmersos en viaje digital, que facilita la comunicación y la optimización de los procesos (Guanter, 2017).

Otro elemento que tiene connotación en los trabajadores es el resultado de la crisis económica del país, lo que lleva a que pequeñas y medias empresas no cuenten con departamentos o unidades de gestión humana, que influyan positivamente en la transformación de los procesos empresariales; en la mayoría de los casos son los mismos trabajadores quienes deben asumir los cambios sustanciales, o depender de algunos consultores externos (López, 2017). Estos son elementos que influyen en los estados de ánimo de los trabajadores y que reclaman ir más allá del simple salario económico.

Esto ha llevado a que las organizaciones con el paso de los años evolucionen en cuanto al tema del salario, haciéndolo cada vez más versátil, en el sentido de ofrecer un plus al empleado al momento de su contratación, tomando en cuenta que estos beneficios siempre han existido pero que antes no se los enmarcaba en la parte salarial, y que hoy dan paso a múltiples estrategias que buscan brindarle al empleado no solo un salario monetario, sino un salario emocional.

2.1. Salario emocional

2.1.1. Concepto

El término salario emocional se hace cada vez activo al interior de las empresas en la actualidad, en él se tienen en cuenta los beneficios y compensaciones no económicas que pueden recibir los colaboradores en toda organización, como, celebración de fechas especiales, reconocimientos, la probabilidad de que los empleados laboren desde su casa unas horas a la semana, entre otros factores que los motivan. Es denominado salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y emocional ya que se enfoca en la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado (Rocco, 2009).

Según González (2017), el salario emocional es percibido por el trabajador como “las retribuciones no económicas” (p. 80) que repercutan en su bienestar personal y/o familiar, su efecto se evidencia en el mejoramiento de la calidad de vida y la productividad del trabajador. Para Gay (2006), el salario emocional abarca cualquier forma de compensación, que se dé a cambio de su aportación laboral; sin embargo, este mismo autor considera que, definir el salario emocional resulta bastante complejo, ya que las motivaciones emocionales que generan bienestar y felicidad en los trabajadores son particulares y cambiantes, a su vez que cada organización establece sus propias políticas de compensación.

Para Ramírez, García, y García (2019), la felicidad en el trabajo es uno de los factores determinantes para lograr la eficiencia a corto y largo plazo de los trabajadores. El salario emocional, resulta una buena práctica para los administradores o gerentes de los departamentos de talento humano, por que lleva a que las personas perciban sus entornos laborales como

espacios agradables y de realización personal, fortaleciendo su productividad en la organización. Se puede afirmar que el salario emocional, se ha convertido en lo que se podría llamar, usando términos coloquiales “tendencia”, muchas empresas han reconocido que el principal activo de la compañía son las personas. Al respecto, para Lasso (2014) la retribución no monetaria genera un equilibrio entre la productividad en el trabajo y calidad de vida de los trabajadores.

Kahn (1990), afirma que los trabajadores se relacionan con sus empleos a tres niveles, físico, cognitivo y emocional. Toda persona juega un papel significativo dentro de la empresa, y la manera con el que cada individuo, desarrolla su misión, está altamente influenciada por las relaciones interpersonales. Cabe resaltar que los trabajadores entre sí tienen un alto grado de relación, pues la mayoría del tiempo de su vida acontece al interior de la empresa.

2.1.2. Teorías relacionadas con el salario emocional

Grandey (2000) en sus diversas investigaciones, manifiesta que los hombres y mujeres cada vez más, se mueven por las emociones en el ámbito laboral, y estas se reflejan en su actuar dentro y fuera de la organización. Siendo este un tema de interés para los departamentos de talento humano, pero a la vez desafiante, que se preguntan: ¿cómo mantener motivados a los trabajadores?. La literatura permite profundizar, sobre la importancia de incorporar en las estrategias de talento humano, elementos que consignent en sí, la motivación personal y el óptimo ambiente laboral. En la tabla 1 se presenta de manera cronológica algunas teorías relacionadas con las motivaciones de las personas.

Tabla 1 Teorías motivacionales identificadas en la revisión de la literatura.

Autor	Aportación	Contenido
Maslow (1943)	Teoría de la jerarquía de las necesidades	La escala de las necesidades se describe como una pirámide de 5 niveles: los 4 primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades primordiales. Al nivel superior lo denominó autorrealización
McGregor (1960)	Teoría X y teoría Y	Son 2 teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores solo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar

Autor	Aportación	Contenido
McClelland (1961)	Teoría de las 3 necesidades secundarias	La motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de 3 necesidades dominantes: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación
Vroom (1964)	Teoría de las expectativas	Un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales
Herzberg (1968)	Teoría de los 2 factores	La relación de un individuo con su trabajo es básica, y su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, y esto depende de factores intrínsecos y extrínsecos
Lipovetsky (1998)	La era del vacío	Vivimos en una era del vacío en la que la sociedad posmoderna individualista sustentada en valores materiales, que no encuentra un fin o metas colectivas, solo un fin individual, lo que no le proporciona ningún tipo de satisfacción.
Bauman (1999)	La sociedad líquida	El trabajador pasa de un trabajo duradero sin vínculos y agradecimiento, a un trabajo inmediato en que los vínculos desaparecen y la gratitud instantánea es lo único que considera
Peiró (2004)	Riesgos psicosociales	Las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas han generado un nuevo panorama en la actividad de las empresas
Santos (2006)	Ecología del saber, emancipación del conocimiento	En la búsqueda del saber es importante el desaprender, y más que buscar por igualdades, lo que se requiere es apreciar las diferencias

Fuente: Tomado de Palomino, Medina y Arrellano (2015)

Además de los anteriores, Gay (2006) propone la teoría de las 4 C's, diseñadas y aplicadas a partir de la creatividad, la flexibilidad y la comunicación, que contemplan:

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia.

Específicamente el autor profundiza en la 4 C: conciliación de trabajo y familia, y propone a las empresas que deben:

- Identificar las necesidades de todos y cada uno de los colaboradores.
- Establecer compensaciones sostenibles, políticas de empleo, costes y asignación de recursos.
- Asignar alternativas por colectivos, funciones y personas.

2.1.3. Clasificación del salario emocional

El salario emocional contempla elementos que le permiten diferenciarse de los demás tipos de salarios, tales como: Horarios flexibles, buen clima laboral y organizacional, centros de cuidado de niños para los hijos de los trabajadores, pausas activas, lugares para los momentos de descanso, formación y cualificación profesional, compensatorios por fechas especiales, reconocimientos y exaltaciones, etc.

Para el coach personal y ejecutivo empresarial Aparicio (2017) en las empresas se logra un mejor laboral , menos estrés y más tranquilidad, cuando se brindan ayudas a los empleados para que estos dispongan de tiempo para su vida personal.

Paloma (2010), afirma que la retribución justa no es lo más significativo para el ser humano ya que el trabajo no es percibido solo como un ingreso de dinero, lo monetario siempre podrá ser mejorado por otra organización, por tanto considera que el factor más importante es el emocional que genera la diferencia y que logra la lealtad y honestidad en los trabajadores. Por esto el reto de las empresas es lograr el compromiso de las personas reconociendo que es lo que motiva en realidad.

De acuerdo con los diferentes estudios respecto al salario emocional, existen factores diferentes a la compensación económica, que influyen positivamente en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, que se ven reflejadas en el aumento del nivel de satisfacción y motivación en el trabajo y por ende en aumento de la productividad. Según Gómez (2011), las empresas deben centrar sus esfuerzos en 5 factores: de desarrollo profesional y relacional, de compensación psicológica, de conciliación familiar y personal, de retribución variable y fija, y de valor añadido.

De estos factores, el presente estudio hace énfasis en las condiciones que favorecen el desarrollo personal y profesional, el ambiente laboral, la conciliación laboral, las políticas de estímulos y reconocimientos, y la satisfacción laboral.

2.1.3.1 Desarrollo personal y profesional. hace referencia a la opción de brindar espacios y oportunidad de formación y capacitación en aspectos profesionales que permitan la especialización de su misión, facilitando la realización de sus actividades laborales y en aspectos de crecimiento personal que contribuyan a su realización como ser humano. Según Castro, Contreras, y Montoya, (2009), este factor incluye las oportunidades de ascensos o planes de estudios, formación en la empresa ayuda a que el colaborador tenga una motivación emocional. Incluye oportunidades de desarrollo, relacionadas con procesos de gestión del talento, coaching, mentoring y plan de carrera (Bonilla 2014, citado por Terán 2017).

2.1.3.2 Ambiente laboral. El entorno laboral, que significa contar con un clima de compañerismo, sentido de familia y equipo (Bonilla 2014, citado por Terán R. 2017). El ambiente laboral como un factor de la compensación total implica la posibilidad de desempeñar las labores en un ambiente físico satisfactorio, con condiciones de seguridad, ergonomía y confort y un ambiente psicológico positivo, que se traduce en políticas y prácticas de talento humano que evidencian el interés de la organización por el bienestar de sus empleados, garantizando un trato respetuoso y cordial, a través de supervisores competentes y los colegas amigables con los cuales hacer equipo, para compartir con ellos los valores y metas institucionales (Mondy y Noe 2005). De acuerdo con Gómez (2011), los empleados valoran la buena comunicación y cooperación con los compañeros de trabajo, el ambiente de confianza, y la disposición a ayudar.

2.1.3.3 Conciliación laboral. Este factor se refiere a la posibilidad que tiene el trabajador de lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal, pudiendo disponer de tiempo para realizar aquello más significativo para él (esparcimiento, asuntos personales, cursos, prácticas deportivas, hobbies, entre otros), según Gómez (2011), el talento humano está tranquilo al tener todas sus actividades personales estables, dedicando su tiempo personal a aspectos relacionados con asuntos del hogar, esto incluye descanso remunerado para compartir en familia, horarios flexibles, poder realizar actividades laborales desde su hogar, facilidad de tiempo para realizar estudios, permisos para realizar gestiones personales, celebración de fechas especiales en familia, (Rodríguez, 2014; citado por Quintero y Betancurt, 2018).

2.1.3.4 Estímulos y reconocimientos. Beneficiarse de una política de reconocimiento, frente a los logros alcanzados en la gestión del puesto de trabajo, es correspondiente con la necesidad del ser humano de sentirse estimado y reconocido, ser bien considerado y apreciado, recibir ánimo y apoyo. Los programas y políticas para incrementar la motivación de los empleados desde la gestión del liderazgo, aplican como regla general, entre otras acciones, la posibilidad de dar retroalimentación positiva a los colaboradores para hacerles percibir que su esfuerzo es considerado como valioso, que la contribución de los programas y proyectos que desarrollan son importantes en el logro de los objetivos organizacionales (Gan y Berbel, 2007), esto hace que los trabajadores sientan que su labor es valorada y les motiva a retribuir con dedicación, entusiasmo y compromiso, generando valor a la organización. A lo anterior debe agregarse el reconocimiento del desempeño eficaz y los logros alcanzados.

2.1.3.5 Satisfacción laboral. Este factor está relacionado con la percepción del colaborador respecto a su propia labor y desempeño, la autovaloración que realiza de su compromiso con la organización, la actitud frente a su propio trabajo. (Hirschfeld, 2000; citado por Castillo, 2017), esta actitud la determina la percepción que éste tiene de su cargo actual, la cual es determinada por un conjunto de variables entre las que se encuentran la comparación de su labor con la de otros trabajadores, grupos de referencia, contenido del cargo, clima laboral, entorno laboral, entre otras. Para (Chiang, Martín y Núñez, 2010; citado por Quintero y Betancurt, 2018). La satisfacción laboral, corresponde con un estado de agrado que los empleados pueden tener frente a las actividades laborales que realizan, y que se constituyen en elemento primordial para la construcción de un óptimo ambiente y clima organizacional, pues a través de este estado placentero de agrado se logra influir sobre los demás miembros de la organización.

2.2. Desempeño laboral

Las organizaciones han cambiado la forma de ver a sus trabajadores, pasando de ser objetos, a ser parte fundamental en las empresas. Es así, que la administración se enfoca en la gestión de los recursos humanos para el logro de la misión y visión de la empresa (Leal, 2004).

Motowidlo (2003), define el rendimiento laboral como “la totalidad que espera la empresa con respecto al accionar que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese

valor, será positivo o negativo, dependiendo si el empleado presenta un rendimiento bueno o malo y supone el aporte que ese colaborador brinda a la consecución de la eficacia de la empresa”.

Al conceptualizar el rendimiento laboral, autores como D'Alessio (2002), manifiestan que “el rendimiento es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La valoración debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece a los trabajadores una información útil y les apoya para lograr mejores niveles de rendimiento, usándose con fines administrativos o de desarrollo”. por tanto, rendimiento es igual a cuanto hace el empleado, y su evaluación estaría determinada por un juicio de valor a la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

Según Salgado (2006, citado por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo 2011), al evaluar el desempeño organizacional, no existe consenso entre autores en cuanto a los factores que involucra dicha variable, su evaluación se ha enfocado desde diferentes perspectivas según el interés de las organizaciones, frecuentemente y hasta el día de hoy se ha considerado la medición del desempeño de acuerdo a aspectos financieros, de la capacidad para posicionarse y adaptarse a los cambios del mercado, el cumplimiento de metas y los recursos para lograrlas, el desempeño a partir de indicadores de eficiencia y eficacia (Brutus y Gorriti, 2005 citado por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo 2011). Sin embargo, para las organizaciones de tipo gubernamental o social se contempla una visión más integral asociada a la conducta, el cumplimiento de normas y el logro de los objetivos individuales e institucionales (Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, 2008 citado por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo 2011), lo que conlleva a que para las organizaciones públicas o sociales se considere como medida de desempeño la manera como el empleado realiza su rol en el trabajo, considerando este rol como un índice de resultado (productividad) o confrontando la conducta de la persona frente a la expectativa institucional. Por tanto no es suficiente con considerar únicamente los factores asociados a la productividad económica, sino que deben ser considerados en la medida del desempeño factores de tipo normativo, social y profesional (Carr, Schmidt, Ford y DeShon, 2003 citado por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo 2011).

Estos factores de desempeño, para Chiavenato (2014) son, la motivación, el liderazgo, el sentido de pertenencia y el reconocimiento por el trabajo, las cuales están directamente relacionadas con el rendimiento y el desempeño de los trabajadores de una empresa y su óptimo estado permite la

consecución de las metas empresariales. Por ello, la empresa, debe garantizar adecuadas condiciones de trabajo, donde los trabajadores puedan ser medidos de acuerdo a su rendimiento y desempeño laboral sabiendo cuándo es necesario generar correctivos adecuados.

Pacheco (2017), por su parte propone, basándose en el concepto de desempeño laboral, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Araujo y Guerra, 2007 citado por Pacheco 2017), operacionaliza unas dimensiones con sus respectivos indicadores para la elaboración de un estudio de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral: la dimensión 1, incluye conocimiento y habilidad, conocimiento de funciones y desempeño en el cargo, claridad de metas a lograr, aportación de ideas para mejoramiento del departamento, capacidad y criterio para solución de problemas; la dimensión 2, comprende el trabajo en equipo, tratar de no afectar el trabajo de otros, clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes, relación adecuada con el personal, logro de metas con su equipo, correcta relación con las jefaturas de las otras áreas, información al equipo sobre los objetivos a cumplirse: la dimensión 3, responsabilidad, actuar con criterio propio, cumplimiento de normas y políticas, capacidad para tomar decisiones dentro de su área, puntualidad y justificación de atrasos y ausencia; la dimensión 4, calidad, preocupación por la calidad que contribuye al desarrollo de la empresa, organización y planificación en el trabajo y la dimensión 5, productividad, concentra su esfuerzo en el trabajo, gestión y optimización de recursos, cumplimiento de los objetivos.

Monteza (2017) en la investigación titulada Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, 2016, se plantea que existe vínculo directo y significativo de las variables que miden el clima organizacional y el desempeño laboral. El estudio aborda como variables del desempeño laboral las citadas por Mendoza (2009), quien manifiesta que el desempeño laboral hace referencia a un conjunto de actividades y conductas que el empleado realiza en el cumplimiento de sus labores donde los principales elementos son la disciplina y el ánimo en la obtención de resultados de calidad en el trabajo, la variables incluyen aspectos como la calidad del trabajo, colaboración, disciplina, esfuerzo personal, trabajo en equipo y sociabilidad, conocimiento del trabajo, iniciativa y creatividad, asistencia y puntualidad, presentación personal y responsabilidad.

Por su parte Echeverría y Flores (2019), en su investigación para determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral, logran establecer que si la percepción de la cultura organizacional es positiva, los empleados tenderán a sentirse más satisfechos con su trabajo y, por tanto, su desempeño laboral será bueno, consideran la valoración del desempeño laboral a partir de la definición de Viswesvaran y Ones (2000) que manifiestan que el desempeño laboral puede concebirse como aquellas acciones, comportamientos y resultados escalables en los que los empleados se involucran, están vinculados y contribuyen al logro de las metas de la organización, por tanto asumen como principales variables luego de un estudio de perfiles y competencias para la población de su estudio (Bibliotecarios públicos): responsabilidad/calidad, actitud de servicio, comunicación, trabajo en equipo, y protección al medio ambiente.

2.2.1 Medición del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral se convierte en una función primordial en las empresas actuales, Werther, Davis, (2000), buscan relacionar el desempeño con el rendimiento concluyendo que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se deberá estimar el rendimiento global del colaborador. Esta herramienta es primordial si es aprovechada para retroalimentar en sus resultados frente a la forma en que están cumpliendo sus tareas, es importante conocer que son los directores o gerentes los que tendrán que evaluar el rendimiento individual para sugerir las respectivas mejoras.

Villa y Velásquez (2009) plantea dos formas para medir el rendimiento laboral:

- Evaluando los resultados: Implica el medir lo logrado y producido por el empleado en su jornada laboral. Esta evaluación contempla 22 de objetivos de logro enfocados en el rendimiento del trabajador
- Evaluando el desempeño de los trabajadores: Este tipo de evaluación incluye la forma de actuar del colaborador en su puesto de trabajo.

Muñoz (1999), plantea los siguientes objetivos para la evaluación del desempeño:

- Precisar el cumplimiento de objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.

- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

2.3 Fidelización del talento humano

Cuando se habla de fidelización del talento humano hacemos referencia a su sentido de permanencia en una organización, como señala Correa (2012), para las empresa es importante generar mecanismos para que los buenos empleados no deserten; para ello, pueden apoyarse en cada uno de los facilitadores y líderes de grupo para que participan en la retención del talento; y así revisar continuamente competencias, estilos de liderazgo, diferencias entre la cultura actual y la deseada, clima de los equipos y de la organización en general, así como los niveles de equidad interna y externa de la retribución.

La organización debe ser capaz de brindar experiencias de enriquecimiento personal y profesional que inviten a cada trabajador a quedarse, que construyan y perfeccionen habilidades, la gran función de los directores, jefes o supervisores debe ser la de detectar “la entrega que puede tener un nuevo colaborador y determinar si es un nuevo potencial o está de paso”, la clave de la retención está en detectar la pasión de los empleados por su trabajo (Coyle 2009).

Frank (2004) define a la retención como “El esfuerzo de un empleador por mantener a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de negocios” (citado en Hatum, 2011). Esto exige una planificación creativa, un pensamiento a largo plazo pensado no solo en desarrollar

atractivos paquetes de beneficios, vacaciones pagas, horarios ajustables y compensaciones competitivas.

2.3.1 Factores claves para la fidelización del talento humano

Martín (2011) realizó una síntesis acerca de las primordiales medidas de gestión de recursos humanos eficaces para la retención de talento humano.

- Diseño del puesto de trabajo: Diseño enriquecido de puesto, autonomía, puesto retador, requiere de diversas habilidades y conocimientos, tareas no repetitivas.
- Formación: Formación de acogida, formación extensiva, formación intensiva, mentoring
- Oportunidades de desarrollo profesional: Formalización del sistema de promoción, comunicación del sistema de promoción, existencia de promociones, promoción basada en desempeño, apoyo y asesoramiento al desarrollo de carrera
- Retribución, recompensas, incentivos: Retribución variable según desempeño, incentivos grupales, equidad retributiva (interna y externa), beneficios sociales, salario alto, transparencia del sistema de retribución
- Liderazgo, soporte del supervisor: Apoyo profesional y emocional a los subordinados, accesibilidad, soporte percibido del supervisor, reconocimiento
- Comunicación interna y participación: Intranet, reuniones, tableros de anuncio, reuniones, asambleas, buzón de sugerencias, participar en toma de decisiones,
- Relaciones con compañeros: Redes de trabajo, trabajo en equipo, actividades informales, lugares de ocio y reunión, favorecer compañerismo y ayuda entre compañeros, dar soporte a compañeros, etc.
- Condiciones y organización del trabajo: Ergonomía, factores ambientales no estresantes, flexibilidad horaria, permisos laborales para atender asuntos personales y familiares, ayudas económicas, teletrabajo, conciliación, etc.

Por su parte, Balarezo, Ramos, Rendón y Rey (2014), evaluaron el nivel de conservación de los empleados de su empresa en 8 diferentes dimensiones: prácticas de gestión en las áreas de trabajo – dirección, el ambiente de trabajo – trabajo en equipo, la comunicación y la coordinación, las condiciones ambientales de trabajo, la capacitación y la formación, las implicaciones en el

mejoramiento, la motivación y el reconocimiento, encontrando que las prácticas de gestión en la retención de talento humano como la remuneración y beneficios, promoción y desarrollo de línea de carrera, comunicación y participación del trabajador y otros factores motivacionales como el clima laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal, se relacionan con el compromiso organizacional del personal que labora en las empresas.

En la gestión moderna del talento humano, Prieto (2013) considera que los primordiales procesos para atraer y mantener el talento humano son los siguientes: estrategia directiva, oportunidades de ascenso, reconocimiento, desarrollo personal, percepción organizacional y remuneración. A partir de estos factores, se puede establecer la importancia de que en las empresas se prioricen los temas de selección, inducción, capacitación, reconocimiento, planes de carrera y desarrollo personal. Además, de brindarles a los trabajadores las herramientas necesarias para que el individuo supla las necesidades y fortalezca la relación primordial entre vida-trabajo a fin de reducir los niveles de rotación.

Castillo y Centurión (2018), desarrollaron un estudio para determinar la relación entre las estrategias de coach y la fidelización laboral de los colaboradores, para ello priorizaron los siguientes factores que conllevan a la fidelización del talento humano, como son: retribución del trabajo, condiciones del trabajo, participación de los trabajadores y privacidad.

2.4. Relación del salario emocional con la fidelización y desempeño laboral del talento humano.

En la actualidad la retención del talento humano con competencias diferenciales es uno de los objetivos de las empresas, que quieren dar los mejores resultados. A este respecto se han generado propuestas más que teorías que ayudan a los gerentes a alcanzar tal fin. El contar con estrategias de promoción del talento humano como la mencionadas en el apartado anterior, permiten lograr que aumente la motivación de los colaboradores, lo cual impacta en el desempeño y la identificación de este con la organización. De acuerdo con esto, lograr fidelizar a los colaboradores y que estos a su vez mantengan un alto desempeño, no corresponde únicamente, a que su salario en el valor monetario sea alto y estable, sino a que el trabajador pueda obtener

también otros beneficios que garanticen su bienestar ante las diferentes dinámicas laborales, y equilibren lo que ocurre en su vida laboral y familiar (Terán, 2017).

El fidelizar al talento humano implica lograr que éste se leale a la organización y esté dispuesto a permanecer en ella a pesar de que el mercado laboral pueda ofrecer condiciones competitivas atractivas. Esto solo puede ser posible a través del salario emocional, que logra mantener verdaderamente satisfecho al empleado, a pesar de que la competencia pueda mejorar una propuesta por ejemplo de salario, deberá además ser capaz de mejorar la propuesta del factor emocional, que es lo que genera realmente la diferencia. (Abad 2008, citado por Terán 2017).

Lograr además colaboradores que mantengan un alto desempeño y productividad, exige de la organizaciones el poder garantizar condiciones de ambiente laboral, opciones de desarrollo, retroalimentación permanente y oportuna que resalte los aspectos positivos, reconocimiento del desempeño, supervisión respetuosa, entre otros factores del salario emocional que generan alto grado de satisfacción, con la organización y la labor, motivantes de la predisposición emocional hacia el trabajo con altos niveles de creatividad y competencia, De acuerdo con Bhave y Glomb, (2009, citado por Soler 2015), el salario emocional aporta valor añadido al salario del trabajador y al puesto de trabajo que ocupa, facilitando una mayor adaptación del trabajador a su empresa y su entorno familiar. Este beneficio, atrae y retiene el talento para que la organización mejore su productividad y reduzca el.

2.5. Metodología y variables de medición.

En la presente investigación se evalúan tres variables, salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral, para ello se utilizan los tests como instrumentos de evaluación, ya que permiten medir los rasgos definidos en cada una de las variables en forma individual, y de esta forma obtener respuestas diseñadas en una escala likert que permiten identificar un grado de respuesta frente a la pregunta estímulo.

Borja y Briceño (2009), diseñaron un test de percepción sobre el salario emocional, a partir del estudio realizado para medir la percepción de los empleados de Apostar S.A., frente a su compensación laboral. Este instrumento fue sometido a dos pruebas estadísticas de consistencia

y confiabilidad interna por medio del coeficiente de Pearson y el Alfa de Cronbach de 0.769 y revisado por junta de expertos. Esta conformado por 69 preguntas distribuidas en 7 dimensiones: salario, participación en proyectos desafiantes, variedad de actividades y desafíos, red de conexiones, desarrollo personal, desarrollo profesional y dificultades intrínsecas en el trabajo.

La respuesta a cada una de las preguntas esta diseñada en una escala likert en los rangos: 1. Siempre, 2. A veces, 3. Pocas Veces, 4. Nunca, su calificación se establece a partir de tres parámetros desde la percepción positiva, aquellos cuyo porcentaje de respuestas se ubicaba entre el 80 y 100, se consideraron de percepción positiva alta, entre el 60 y 79 percepción positiva media y entre 0 y 59 percepción positiva baja. Este test se desarrolla en forma personal por cada uno de los colaboradores elegidos en la muestra y fue aplicado por medio de formulario electrónico.

Para la medición de la fidelización del talento humano, Balarezo, Ramos Rendón y Rey (2014) propusieron un test de medición sobre el nivel de retención del talento humano y su impacto con el compromiso; el instrumento fue validado en la Universidad “ESAN”, bajo el criterio de juicio de expertos, por cinco docentes especializados en el año 2015. El objetivo de la prueba es evaluar el nivel de conservación de los empleados de su empresa en 8 diferentes dimensiones: áreas de trabajo, dirección de cada área de trabajo, el ambiente de trabajo, la comunicación y la coordinación, las condiciones ambientales de trabajo, la capacitación y la formación, las implicaciones en el mejoramiento, la motivación y el reconocimiento.

La respuesta a cada una de las preguntas esta diseñada en una escala likert según los grados de satisfacción: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Satisfecho, Muy Satisfecho y No Aplica. El test está conformado por 44 preguntas y su escala de puntuación es: Alta: puntuación 131 – 160, Buena: puntuación 101 – 130, Media: puntuación 71 – 100, Baja: puntuación 40 – 70. Este test fue aplicado de forma personal por cada uno de los colaboradores elegidos en la muestra y fue aplicado por medio de formulario electrónico.

Para la evaluación de desempeño se propone en este estudio utilizar un cuestionario general, que combina la administración por objetivos con la gestión por competencias, tomando como referencia para la medición elementos de las competencias corporativas y los objetivos institucionales de la Arquidiócesis de Bucaramanga, así como también de los diferentes perfiles de cargo y sus

funciones que son evaluados. El cuestionario contempla tanto las características como comportamientos de las competencias y como los objetivos planteados, incluye un conjunto de 30 items que evalúan productividad, eficacia, habilidad de organización, disposición para el aprendizaje y desarrollo, comunicación, relaciones interpersonales, compromiso, cumplimiento de metas y objetivos, orientación al servicio, valorados de forma cuantitativa tanto por el jefe o superior inmediato y en autoevaluación por el colaborador evaluado, en una escala de de 1 a 5, donde 1 es igual a “Muy debajo de las expectativas”, 2 es igual a “debajo de las expectativas”, 3 es igual a “alcanza las expectativas”, 4 es igual a “mejora las expectativas” y 5 es igual a “sobresaliente”.

A partir de la revisión de la literatura, se definen los factores a medir en cada una de las variables, planteadas desde las diferentes propuestas de autores, donde a partir de sus estudios y sus conceptualizaciones se establecen factores comunes a los mismos, validando de esta forma por expertos los factores y preguntas del presente estudio. La tabla 2 presenta un resumen de los elementos que hacen parte del salario emocional a partir de los anteriores autores, y otros que allí se citan.

Tabla 2 Categorías asociados al salario emocional

Factores	Indicador	Autores
Desarrollo personal y profesional	Oportunidades de ascensos	Illera e Illera (2003) Borja y Briceño (2009) Bonilla (2014), en Terán (2017).
	Planes de carrera	
	Formación	
	Políticas de formación	
	Políticas de ascenso	
	Coaching y Mentoring	
Ambiente Laboral	Compañerismo	Mondy y Noe (2005)
	Sentido de familia	Gay (2006)
	Equipo	Gómez (2011)
	Políticas de respeto, trabajo en equipo.	Bonilla (2014), en Terán R. (2017).
	Comunicación	Soler (2015)
	Confianza	
Ambiente físico	Seguridad	Mondy y Noe (2005) Gay (2006)
	Ergonomía	
	Políticas de Seguridad y Salud en el trabajo	
	Prácticas	
Conciliación laboral	Permisos para asuntos personales	Illera e Illera (2003) Gay (2006) Gómez, (2010) en Amador y Gómez, (2011)
	Permisos para esparcimiento prácticas deportivas.	
	Tiempo para formación en otros estudios	
	Descanso remunerado	
	Horarios Flexibles	

Factores	Indicador	Autores
	Teletrabajo Permisos para celebraciones familiares	Rodríguez (2014) en Quintero y Betancurt (2018).
Estímulos y reconocimientos	Reconocimiento por logros Políticas para estímulos Valoración de su participación y contribución en el trabajo Buen trato y motivación por parte del líder Retroalimentación de su actividad	Illera e Illera (2003) Gan y Berbel (2007)
Satisfacción laboral	Percepción de su labor y desempeño Autovaloración del compromiso organizacional y su actitud frente al trabajo. Comparación de su labor con la de otros trabajadores, grupos de referencia, contenido del cargo, clima laboral, entorno laboral, entre otras	Hirschfeld (2000) en Castillo (2017) Borja y Briceño (2009) Chiang, Martín y Núñez (2010) en Quintero y Betancurt, (2018). Soler (2015)

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de los autores citados.

La tabla 3 presenta un resumen de los elementos que hacen parte la fidelización del talento humano a partir de los anteriores autores, y otros que allí se citan.

Tabla 3 Categorías asociados a la fidelización del talento humano

Factores	Indicador	Autores
Estrategia directiva	Prácticas de gestión en las áreas de trabajo – dirección La comunicación y la coordinación. Condiciones y organización del trabajo: Estrategia Directiva Condiciones del trabajo	Balarezo, Ramos, Rendón y Rey (2014) Martín (2011) Prieto (2013) Castillo y Centurión (2018)
Motivación	El ambiente de trabajo – trabajo en equipo La capacitación y la formación Motivación y reconocimiento Reconocimiento	Balarezo, Ramos Rendón y Rey (2014) Prieto (2013)
Percepción Organizacional	Las condiciones ambientales de trabajo Implicaciones del mejoramiento Liderazgo, soporte del supervisor Oportunidades de ascenso Percepción organizacional	Balarezo, Ramos Rendón y Rey (2014) Martín (2011) Prieto (2013)
Compensación	Retribución, recompensas, incentivos: Remuneración Retribución del trabajo	Martín, (2011) Prieto (2013) Castillo y Centurión (2018)

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de los autores citados.

La tabla 4 presenta un resumen de los elementos que hacen parte del desempeño laboral a partir de los anteriores autores, y otros que allí se citan.

Tabla 4 Categorías asociados al desempeño laboral

Factores	Indicador	Autores
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Pacheco (2017)
	Colaboración	Echeverría y Flores (2019)
	Trabajo en equipo – Sociabilidad	Monteza (2017)
	Relaciones interpersonales en el trabajo	Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011)
Responsabilidad	Responsabilidad	Pacheco (2017)
	Responsabilidad/calidad	Monteza (2017)
	Asistencia y puntualidad	
	Presentación Personal	
Productividad	Productividad	Pacheco (2017)
	Calidad	Echeverría y Flores (2019)
	Calidad de trabajo	Monteza (2017)
	Disciplina	Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011)
	Cumplimiento de metas y tareas de trabajo	
Comunicación	Comunicación	Echeverría y Flores (2019)
	Comunicación con los demás	Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011)

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de los autores citados.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque y alcance

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, en él, las variables planteadas: salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral, se someten a mediciones a través de un instrumento y sus resultados se analizan en forma estadística, con un alcance descriptivo, correlacional.

Este análisis descriptivo, permite especificar propiedades, características y rasgos importantes de cada una de las variables definidas, dando respuesta al objetivo uno, para finalmente correlacionar el grado de asociación que existe entre las variables en estudio.

Este proceso permite conocer de manera objetiva los factores que afectan la gestión del talento humano y la relación existente entre el salario emocional, frente al desempeño laboral y la fidelización del talento humano en las instituciones, que pertenecen a la Arquidiócesis de Bucaramanga.

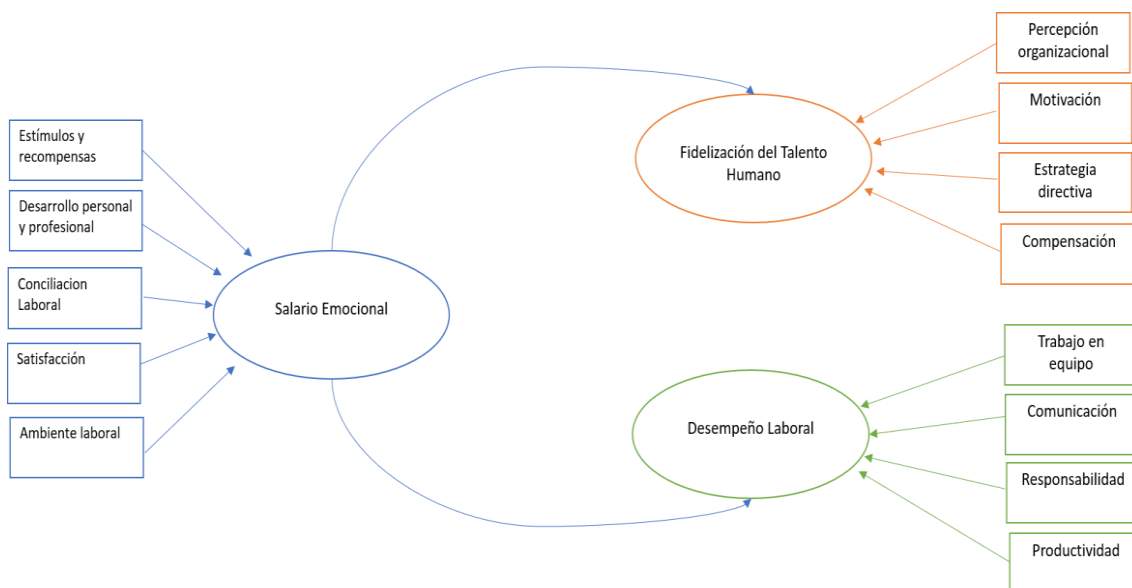
A partir de este análisis, se formula una estrategia de intervención que permita fortalecer los elementos asociados al salario emocional, la fidelización y el desempeño laboral de los trabajadores de los distintos equipos.

3.2. Modelo e Hipótesis

La presente investigación tiene un diseño no experimental y transversal, en ella se analizan los datos obtenidos a partir de una encuesta diseñada para tomar la información en forma directa de los participantes y poder realizar la interpretación y organización estadística correspondiente.

En la figura 1 se plantea el modelo de la investigación, en el que se relacionan las variables principales, y los elementos que hacen parte de cada uno de ellos.

Ilustración 1 Relación de variables del modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Las hipótesis planteadas para el estudio son:

H₁: El salario emocional se relaciona de forma positiva con la fidelización del talento humano y el desempeño laboral en una muestra de empleados de la Arquidiócesis de Bucaramanga.

H₂: El salario emocional se relaciona de forma positiva con la fidelización del talento humano en una muestra de empleados de la Arquidiócesis de Bucaramanga.

H₃: El salario emocional se relaciona de forma positiva con el desempeño laboral en una muestra de empleados de la Arquidiócesis de Bucaramanga

H₀: No existe relación directa entre salario emocional, fidelización del talento humano y el desempeño laboral en una muestra de empleados de la Arquidiócesis de Bucaramanga.

3.3. Variables e indicadores

Partiendo del objetivo se realizó una revisión de la literatura teniendo en cuenta aquellos autores que investigaron sobre las variables relacionadas, salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral, enfocando la búsqueda en los indicadores que definen la presencia

o desempeño de cada variable en el talento humano de una organización, los autores ya han sido relacionados en las tablas anteriores.

A partir de los factores definidos y los conceptos establecidos para los mismos se agruparon en categorías similares tal como lo evidencia la tabla 2, 3 y 4 en la metodología de medición del marco teórico donde se hace una relación de los autores, los indicadores propuestos en su investigación y los factores para la presente investigación.

Para mayor claridad a continuación se presentan cada una de las variables relacionando los indicadores planteados por el autor, y los que, a partir del análisis teórico, metodológico y de instrumentos se establecen para el estudio.

La tabla 5 presenta la relación realizada en forma ya agrupada para la variable salario emocional.

Tabla 5 Indicadores de la variable salario emocional

Variable	Factor	Indicadores de los autores
Salario emocional	Ambiente laboral	Ambiente laboral Ambiente físico Seguridad en el puesto de trabajo Clima del puesto de trabajo
	Conciliación laboral	Conciliación familiar y personal, Conciliación entre la vida familiar y laboral Tiempo de descanso remunerado para compartir en familia Flexibilidad en horarios
	Desarrollo personal y profesional	Desarrollo personal Desarrollo profesional Retos profesionales Apoyo en tiempo para estudios universitarios Desarrollo profesional
	Estímulos y recompensas	Oportunidades de ascenso Bonos para compartir en familia Reconocimientos por logros alcanzados desde la gestión en el puesto de trabajo
	Satisfacción	Participación en proyectos desafiantes Variedad de actividades y desafíos Satisfacción en el puesto de trabajo Satisfacción que reporta el trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores. Illera e Illera (2003), Borja y Briceño (2009), Bonilla (2014), en Terán (2017), Mondy y Noe (2005), Gay (2006), Gómez (2011), Soler (2015), Rodríguez (2014) en Quintero y Betancurt (2018), Gan y Berbel (2007), Hirschfeld (2000) en Castillo (2017), Chiang, Martín y Núñez (2010) en Quintero y Betancurt, (2018).

La tabla 6 muestra la relación en forma agrupada para la variable Fidelización del talento humano.

Tabla 6 Indicadores de la variable fidelización del talento humano

Variable	Factor	Indicadores de los autores
Fidelización del talento humano	Compensación	Retribución, recompensas, incentivos: Remuneración Retribución del trabajo
	Estrategia directiva	Condiciones y organización del trabajo: Prácticas de gestión en las áreas de trabajo – dirección La comunicación y la coordinación. Estrategia Directiva Condiciones del trabajo
	Motivación	El ambiente de trabajo – trabajo en equipo La capacitación y la formación Motivación y reconocimiento Reconocimiento
	Percepción Organizacional	Las condiciones ambientales de trabajo Implicaciones del mejoramiento Liderazgo, soporte del supervisor Oportunidades de ascenso Percepción organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores: Balarezo, Ramos, Rendón y Rey (2014), Martín (2011), Prieto (2013), Castillo y Centurión (2018), Rendón y Rey (2014).

La tabla 7 presenta la relación realizada en forma ya agrupada para la variable desempeño laboral.

Tabla 7 Indicadores de la variable desempeño laboral

Variable	Factor	Indicadores de los autores
Desempeño laboral	Comunicación	Comunicación con los demás
	Productividad	Calidad de trabajo Cumplimiento de metas y tareas de trabajo Disciplina Productividad Responsabilidad/calidad
	Responsabilidad	Asistencia y puntualidad Presentación Personal Responsabilidad
	Trabajo en equipo	Colaboración Relaciones interpersonales en el trabajo Trabajo en equipo Sociabilidad

Fuente: Elaboración a partir de los autores: Pacheco (2017), Echeverría y Flores (2019), Monteza (2017), Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011).

3.4. Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por los empleados directos e indirectos pertenecientes a las entidades de la Arquidiócesis de Bucaramanga, que en la actualidad cuenta con un grupo humano de 703 servidores. Dentro del esquema organizacional se encuentran divididos en cuatro grandes grupos que son los directivos, coordinadores, los administrativos y los operarios.

Tomando como base esta población total de 703 empleados, se determinó un muestreo aleatorio estratificado, dividiendo la población total en las diferentes subpoblaciones por nivel en la estructura, que permita tener representación de cada una de los esquemas organizacionales que pertenecen a la Arquidiócesis, con un margen de error muestral del 5% y un margen de confianza del 95%, obteniendo como resultado un tamaño muestral de 253 empleados, tal como lo indica la ecuación.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde se define:

N= Tamaño de la población 703

Z = Nivel de Confianza 95%

p = Probabilidad de éxito 0,5

q = Probabilidad de fracaso 0,5

d= Error muestral 5%

En la tabla 8 se discrimina la muestra estratificada por esquema organizacional y cargo, obteniendo los casos que van a participar en este estudio. La muestra corresponde al 36% de la población.

Tabla 8 Número de empleados participantes de la investigación

ESQUEMA ORGANIZACIONAL	POBLACIÓN	MUESTRA POR ESQUEMA	CARGOS	POBLACIÓN	MUESTRA POR CARGO
DIRECTIVOS	13	4	Arzobispo	1	0
			Vicarios	6	2
			Rectores	3	1
			Gerentes	3	1
COORDINADORES	117	42	Párrocos	110	39
			Coordinador general	7	3
ADMINISTRATIVOS	238	86	Profesionales de área	38	14
			Técnicos o tecnólogos	80	29
			Auxiliares	120	43
OPERATIVOS O PLANTA	335	121	Auxiliares	335	121
TOTAL	703	253	TOTAL	703	253

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por el Departamento Administrativo de la Arquidiócesis de Bucaramanga (2020).

Para la selección final de los participantes se realiza un muestreo aleatorio simple, que corresponda a la estratificación anteriormente descrita.

3.4.1. Contextualización de la población

La Arquidiócesis de Bucaramanga, desde su fundación el 23 de febrero de 1953, ha tratado de responder a los desafíos que implica el asumir trabajadores para responder a sus distintas misiones. Durante la línea del tiempo, se identifica una atención adecuada conforme a las exigencias del ministerio del trabajo y la protección social, de tal manera que se obre en justicia, conforme a la ley, prueba de ello es que la Arquidiócesis de Bucaramanga, no registra a la fecha, pena o condena judicial en cuanto al derecho laboral. Sin embargo, en el análisis de la rotación de personal, durante la vigencia del 2019, se observa un comportamiento elevado, superando el 17%, como lo evidencia la tabla 9, lo que representa para la organización una afectación en el clima organizacional y deterioro financiero.

Tabla 9 Rotación de personal 2019

INSTITUCIÓN	NO. DE TRABAJADORES	ROTACIÓN
Arquidiócesis de Bucaramanga (Curia)	40	8
Librería	2	0
Cementerio Católico Arquidiocesano.	28	6
Banco de alimentos	10	2
Seminarios	43	7
Colegio Santa Isabel de Hungría.	54	19
Parroquias y casas para adultos mayores	506	68

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por el Departamento Administrativo de la Arquidiócesis de Bucaramanga (2020).

El año 2012, ante el aumento del número de personas vinculadas a las distintas instituciones, se crea la sección del talento humano, que tiene como fin, la coordinación general de todo el potencial humano. Desde esta sección se comienza a formular directrices y programas que motiven e integren a los funcionarios, respondiendo a las políticas de seguridad y salud en el trabajo, recomendadas y aplicadas por el operador de riesgos laborales.

Actualmente se cuenta con directrices y programas homogéneos para todas las instituciones, aplicados acorde a su misión y el número de personas. Además, se cuenta con comité de convivencia, COPAST, brigadistas (primeros auxilios, evacuación y contra incendios), reunión de programación y evaluación, que permiten el seguimiento de las actividades; esto acatando las normas vigentes y desarrollando la programación establecida por la institución para esta área.

La Arquidiócesis de Bucaramanga ha aplicado en las distintas instituciones eclesiales a su cargo, el análisis de los procesos que a continuación se detallan en la tabla 10 y que se han desarrollado en un período de cinco años, desde el 2015 a 2019.

Tabla 10 Programas y actividades

INSTITUCION	PROGRAMA	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Curia	Comités (Creación o actualización)	2		1		1	4
	Capacitación	4	3	3	4	2	16
	Integración	3	4	2	5	4	18
Banco de alimentos	Comités (Creación o actualización)	1	1		1		3

INSTITUCION	PROGRAMA	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
	Capacitación	5	5	4	4	5	23
	Integración	3	3	3	3	3	15
Colegio Arquidiocesano	Comités (Creación o actualización)	1		1		1	3
	Capacitación	4	3	4	5	3	24
	Integración	3	3	3	3	3	15
Seminarios	Comités (Creación o actualización)	1		1		1	3
	Capacitación	4	3	5	3	4	19
	Integración	3	4	3	3	3	16
Parroquias	Comités (Creación o actualización)	1	1	1	1	1	5
	Capacitación	5	4	4	4	3	20
	Integración	3	3	4	3	2	18
Casas de adultos mayores	Comités (Creación o actualización)	1		1		1	3
	Capacitación	4	4	3	4	3	18
	Integración	3	4	3	4	3	20
Cementerio	Comités (Creación o actualización)	1		1		1	3
	Capacitación	5	5	6	5	5	26
	Integración	4	4	4	4	3	19

Fuente: Sección de talento humano, Vicaría de administración, Arquidiócesis de Bucaramanga, (2020).

3.5. Técnicas de recolección de información

Con el objetivo de establecer la relación existente entre el salario emocional, la fidelización del talento humano y el desempeño laboral, de los trabajadores de las entidades eclesiósticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga, se realizó el diseño de una encuesta virtual empleando el formulario de Google Drive.

Para la creación del instrumento, se parte de la revisión literaria, teniendo en cuenta aquellos autores que investigaron sobre las variables de salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral, en estas variables se identificaron los índices de valoración empleados en sus investigaciones, permitiendo realizar una validación por expertos a través de estos autores, luego se listaron por la pertinencia, y la similitud con otros índices, permitiendo agruparlos y organizarlos para establecer los indicadores propios de esta investigación, obteniendo un total de 13 indicadores para las tres variables.

3.5.1. Cuestionario de Salario emocional

Consta de 27 afirmaciones en escala likert, de 1 a 7, siendo 1 la menor calificación y 7 la máxima calificación, donde evalúa la percepción del empleado frente a las políticas de la Institución frente al Salario emocional. Como ya se ha mencionado a partir de la revisión teórica se establecieron los factores e indicadores y a partir de ellos se formularon las preguntas, adaptando algunas utilizadas por los mismos autores y revisadas por grupo de expertos. La validez interna y confiabilidad del instrumento dada estadísticamente por el Alfa de Cronbach es de: 0,843

Para la calificación se realizó una sumatoria directa de valores, y se establecieron rangos proporcionales a las categorías bajo (puntajes: 1,2 y 3), medio (puntajes: 4 y 5) y alto (puntajes 6y 7). Finalmente, el puntaje directo se multiplica por el total de ítems de la prueba.

Los rangos establecidos para la prueba son:

Bajo: 1 a 81

Medio: 82 a 135

Alto: 136 a 168

Tabla 11 Operacionalización de variable salario emocional

Variable	Factor	Indicador	Pregunta
salario emocional	Ambiente laboral	Ambiente laboral	La institución fomenta y promueve la comunicación entre los diferentes niveles jerárquico.
		Ambiente físico	La institución se interesa por garantizar condiciones de confort, salud y seguridad adecuadas para la realización de mi labor
		Seguridad en el puesto de trabajo	Las condiciones de trabajo de mi área son seguras. Tengo apoyo de la institución para superar los obstáculos del trabajo que se me presentan
		Clima del puesto de trabajo	Me integro bien al grupo con el que trabajo y funciona como un equipo. Las actividades que hago generan impacto en los proyectos de la institución donde trabajo
	Conciliación laboral	Conciliación familiar y personal,	La institución me ofrece espacios y tiempos para resolver dificultades familiares o personales específicas
		Conciliación entre la vida familiar y laboral	La institución manifiesta interés por el desarrollo de mi vida familiar y personal.

Variable	Factor	Indicador	Pregunta
Desarrollo personal y profesional	Tiempo de descanso remunerado para compartir en familia	Tiempo de descanso remunerado	En la institución se aplica sin represión o contraprestación, los permisos por nacimiento, enfermedad o fallecimiento de familiares
		para compartir en familia	Comparto la forma como asignan o aprueban los permisos por razones de necesidad personal
	Flexibilidad en horarios	Flexibilidad en horarios	En la institución existen horarios flexibles de entrada y salida cuando se requiere ajustar por parte del trabajador
		Desarrollo personal	La institución se preocupa por realizar actividades que favorecen mi crecimiento personal
	Desarrollo profesional y personal	Desarrollo profesional y personal	La institución, patrocina, incentiva y apoya mi desarrollo profesional
		Retos profesionales	Existen incentivos laborales que me impulsan a producir más allá de mis metas
	Apoyo en tiempo para estudios universitarios	Apoyo en tiempo para estudios universitarios	La institución facilita la flexibilización de la jornada laboral para la realización de estudios.
		Desarrollo profesional	Recibo la formación, capacitación y/o entrenamiento necesario para realizar mi trabajo El plan de capacitación de la institución donde trabajo responde a mis intereses y necesidades de desarrollo
	Estímulos y recompensas	Oportunidades de ascenso	la Institución donde trabajo me brinda oportunidades de ascenso y promoción
		Bonos para compartir en familia	La institución ofrece incentivos o recompensas NO económicos, tales como reconocimientos en público, días de descanso, premios en especie, otros
Reconocimientos por logros alcanzados desde la gestión en el puesto de trabajo		La institución ofrece incentivos o recompensas económicas diferentes al salario En mi puesto de trabajo puedo desarrollar y fortalecer al máximo mis capacidades y habilidades.	
Satisfacción	Participación en proyectos desafiantes	Mi trabajo presenta retos permanentes e importantes La institución reconoce y valora mi contribución en el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.	
	Variedad de actividades y desafíos	Mi trabajo es dinámico porque realizo diferentes actividades que me mantienen activo	
	Satisfacción en el puesto de trabajo	Obtengo de mi jefe información clara y directa sobre la efectividad de mi trabajo Las relaciones con mis compañeros de trabajo son de solidaridad y apoyo	
	Satisfacción que reporta hacia el trabajo	La institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a mi trabajo.	

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores. Illera e Illera (2003), Borja y Briceño (2009), Bonilla (2014), en Terán (2017), Mondy y Noe (2005), Gay (2006), Gómez (2011), Soler (2015), Rodríguez (2014)

en Quintero y Betancurt (2018), Gan y Berbel (2007), Hirschfeld (2000) en Castillo (2017), Chiang, Martín y Núñez (2010) en Quintero y Betancurt, 2018).

3.5.2. Cuestionario de Fidelización del talento humano

Consta de 20 afirmaciones en escala likert, de 1 a 7, siendo 1 la menor calificación y 7 la máxima calificación, donde evalúa las expectativas y bienestar experimentado por el empleado para su permanencia en la Institución. A partir de la revisión teórica se establecieron los factores e indicadores y a partir de ellos se formularon las preguntas, adaptando algunas utilizadas por los mismos autores y revisadas por grupo de expertos. La validez interna y confiabilidad del instrumento dada estadísticamente por el Alfa de Cronbach: 0,917

Su calificación se realizará a partir de la sumatoria directa de valores, y se establecen los rangos en forma proporcional al total de preguntas. Los rangos establecidos fueron: bajo (puntajes: 1,2 y 3), medio (puntajes: 4 y 5) y alto (puntajes 6y 7). Finalmente, el puntaje directo se multiplica por el total de ítems de la prueba.

Los rangos establecidos para la prueba son:

Bajo: 1 a 60

Medio: 61 a 100

Alto: 101 a 140

Tabla 12 Operacionalización de variable Fidelización del talento humano

Variable	Factor	Indicador	Pregunta
Fidelización del talento humano	Compensación	Retribución, recompensas, incentivos:	Soy feliz en esta institución porque me hacen reconocimiento cuando logro metas especiales
		Remuneración	Me siento feliz con el salario que recibo. Me hace sentir feliz en esta institución el recibir una compensación laboral por las horas extras laboradas
		Retribución del trabajo	Me siento feliz al recibir la capacitación que necesito para desempeñar mi trabajo.

Estrategia directiva	Condiciones y organización del trabajo:	Soy feliz en esta institución por sus instalaciones físicas, que facilitan mi trabajo y los servicios que presto
	Prácticas de gestión en las áreas de trabajo – dirección	Me hace sentir feliz en esta institución, que mi jefe me delega funciones de responsabilidad, porque demuestra que confía en mí.
	La comunicación y la coordinación.	Soy feliz en esta institución por la buena comunicación que existe entre las áreas de trabajo. Soy feliz en esta institución porque tienen en cuenta mis opiniones
	Estrategia Directiva	Soy feliz en esta institución porque sus objetivos institucionales se relación con mis objetivos personales y profesionales
Motivación	Condiciones del trabajo	Soy feliz, en esta institución con el horario asignado para el desarrollo de mis funciones.
	El ambiente de trabajo – trabajo en equipo	Soy feliz al sentirme parte de un equipo de trabajo. Soy feliz en esta institución porque tengo una buena comunicación con mi jefe y/o mis subalternos.
	La capacitación y la formación	Soy feliz en esta institución porque apoyan mi capacitación y formación personal.
	Motivación y reconocimiento	Me hace sentir feliz esta institución porque tiene claro sus objetivos y se esfuerza por lograrlos
	Reconocimiento	Soy feliz en esta institución porque me brinda beneficios extras (bonos, recreación, formación), al salario como compensación a la labor que realizo.
Percepción Organizacional	Las condiciones ambientales de trabajo	Me hace sentir feliz en esta institución, el tener los equipos tecnológicos y/o herramientas de trabajo necesarias para desarrollar mis actividades
	Implicaciones del mejoramiento	Me siento feliz en esta institución porque busca la mejora continua en calidad del servicio
	Liderazgo, soporte del supervisor	• Me hace sentir feliz en esta institución que mi jefe inmediato escuche las inquietudes, preguntas, sugerencias, que le hago.
	Oportunidades de ascenso	Soy feliz en esta institución porque tengo la oportunidad de ascender.
	Percepción organizacional	• Me siento feliz en la institución porque sus valores son claros y acordes a mis principios personales.

Fuente: Elaborado a partir de los autores Fuente: Elaboración propia a partir de los autores: Balarezo, Ramos, Rendón y Rey (2014), Martín (2011), Prieto (2013), Castillo y Centurión (2018), Rendón y Rey (2014).

3.5.3. Cuestionario de Desempeño laboral

Consta de 30 afirmaciones en escala likert, de 1 a 7, siendo 1 la menor calificación y 7 la máxima calificación, donde se autoevalúa el desempeño laboral que cada empleado percibe desde su puesto de cargo. Teniendo en cuenta los niveles de responsabilidad se aplica un cuestionario para

directivos y coordinadores y otro para administrativos y operativos. Las preguntas responden a los mismos factores de estudio dentro de la variable. La validez interna y confiabilidad del instrumento dada estadísticamente por el Alfa de Cronbach: 0,942

Su calificación se realizará a partir de la sumatoria directa de valores, y se establecen los rangos en forma proporcional al total de preguntas. Los rangos establecidos fueron: bajo (puntajes: 1,2 y 3), medio (puntajes: 4 y 5) y alto (puntajes 6y 7). Finalmente, el puntaje directo se multiplica por el total de ítems de la prueba.

Los rangos establecidos para la prueba son:

Bajo: 1 a 90

Medio: 91 a 150

Alto: 151 a 210

Tabla 13 Operacionalización de variable desempeño laboral

Variable	Factor	Indicador	Preguntas administrativos y operativos	Preguntas directivos y coordinadores
Desempeño laboral	Comunicación	Comunicación con los demás	Propicio un clima de cordialidad y armonía entre los compañeros y clientes	Comunico a mi equipo de trabajo los objetivos a cumplirse Establezco una relación adecuada con el personal a mi cargo o mis pares
			Actúo con criterio propio, me pueden delegar tareas con confianza Cumpro con las normas y políticas de la institución	Tomo decisiones que estén a mi alcance para el beneficio de la institución
	Productividad	Calidad de trabajo	MI preocupación por la calidad se refleja en lo que hago.	Me preocupo por la calidad y esta se ve reflejada en lo que hago
			Cumpro con los objetivos propuestos	Gestiono cambios dentro de mi área y optimizo los recursos Hay organización y planificación en el trabajo que realizo

Variable	Factor	Indicador	Preguntas administrativos y operativos	Preguntas directivos y coordinadores
		Cumplimiento de metas y tareas de trabajo	Realizo mis funciones y actividades en tiempo y forma. Me considero una persona responsable en la entrega de los productos de mi trabajo.	Realizo mis funciones y actividades en tiempo y forma. Me considero una persona responsable en la entrega de los productos de mi trabajo.
		Disciplina	Tengo disposición para resolver las solicitudes de información de los usuarios. Ofrezco al usuario información complementaria que satisfaga mejor su requerimiento de información	Mantengo actitud de escucha adecuada cuando se me comunica un mensaje. Expongo mis opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se me solicita.
		Productividad	En actividades conjuntas, colaboro con mis compañeros y realizo la parte del trabajo que me corresponde.	En actividades conjuntas, colaboro con mis compañeros y realizo la parte del trabajo que me corresponde.
		Responsabilidad	Presento informes, indicadores y toda la información correspondiente a mi área de manera clara y ordenada.	Planifico y organizado mi trabajo en función del logro de los objetivos de la institución. Presento informes, indicadores y toda la información correspondiente a mi área de manera clara y ordenada.
		Asistencia y puntualidad	Contribuyo a un ambiente de trabajo armónico y solidario, fomentando relaciones interpersonales positivas. Soy participativo en las actividades de la Institución.	Contribuyo a crear, innovar, mejorar y apoyar actividades, procesos y proyectos.
	Responsabilidad	Presentación Personal	Reconozco la autoridad de mi jefe inmediato.	Difundo de manera efectiva la ley y otras normas jurídicas de mi competencia al interior y exterior de la empresa.
		Responsabilidad	Comparto abiertamente información con las personas del equipo. Participo con entusiasmo en actividades diferentes a las asignadas.	Promuevo la participación de todos mis colaboradores y compañeros en las actividades realizadas y mantengo un ambiente de trabajo agradable. Retroalimento el equipo y doy críticas constructivas

Variable	Factor	Indicador	Preguntas administrativos y operativos	Preguntas directivos y coordinadores
				buscando crecimiento colectivo e institucional.
			Llego al lugar de trabajo a la hora establecida Soy cuidadoso con las herramientas y demás equipos de la empresa utilizados para el desarrollo de mis tareas. Ejecuta mis actividades según el horario asignado.	Ejecuta sus actividades según el horario asignado. Respeto el horario destinado a las actividades que se organizan dentro de la empresa como reuniones, capacitaciones, entre otras.
		Colaboración	Porta con respeto y de acuerdo a las normas el uniforme de la institución. Mantengo en completo orden y aseo mi lugar de trabajo.	Mi presentación personal es pulcra y acorde a las políticas de la institución. Mantengo en completo orden y aseo mi lugar de trabajo.
		Relaciones interpersonales en el trabajo	Conozco la filosofía y política de la compañía y la reflejo en mis actitudes diarias. Valoro los roles y responsabilidades que tengo y me apropio de ellos En ausencia de mis superiores, conservo mi ritmo de trabajo.	Conozco la filosofía y política de la institución y la reflejo en mis actitudes diarias. Valoro los roles y responsabilidades que tengo y me apropia de ellos. Soy consciente de mis obligaciones y preveo las consecuencias que se derivan de mis actos.
	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Interactúo y mantengo relaciones cálidas, empáticas y de entendimiento con compañeros y clientes. Me integro fácilmente a actividades de mi área, que requieran de mi participación activa.	Estoy atento a las necesidades de todos los integrantes de mi área y mantengo una actitud abierta y de servicio. Organiza reuniones con la gente de mi área con el fin de afianzar las relaciones con los miembros de mi equipo de trabajo y facilitar el acercamiento entre ellos.
		Sociabilidad	Comunico abiertamente y de manera respetuosa sugerencias, aportes, inquietudes. Escucho atentamente a los demás, esforzándome por comprender el significado de la información que recibo.	Comunico abiertamente y de manera respetuosa sugerencias, aportes, inquietudes. Escucho atentamente a los demás, esforzándome por comprender el significado de la información que recibo.
			<u>En el desarrollo de mis</u>	<u>Realizo los cambios específicos sugeridos para</u>

Variable	Factor	Indicador	Preguntas administrativos y operativos	Preguntas directivos y coordinadores
			labores, cumplo con el nivel de desempeño esperado. Acepto sugerencias de mejora, y adecuo mis formas de trabajo cuando me lo solicitan.	optimizar mis métodos de trabajo y mis resultados. Me esfuerza por cumplir con lo esperado en situaciones de presión, y estoy dispuesto a trabajar tiempo extra para lograrlo.

Fuente: Elaboración a partir de los autores: Pacheco (2017), Echeverría y Flores (2019), Monteza (2017), Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011).

3.6. Métodos de análisis de datos

Este análisis descriptivo dará respuesta al objetivo 1, obteniendo la media, la mediana, la moda, la desviación típica, el mínimo y el máximo de los datos. Este análisis se realizó mediante el programa estadístico SPSS (IBM Corp., 2013).

Posterior a este proceso se aplicó las correlaciones de Pearson que mostrarán la relación de las variables de salario emocional con fidelización del talento humano y con desempeño laboral, y de con la finalidad determinar el grado de relación o asociación existente entre estas, para dar respuesta a los objetivos específicos.

3.7. Ficha técnica del estudio

En la siguiente tabla se presenta un resumen del estudio que permite identificar los elementos esenciales del estudio.

Tabla 14 Ficha técnica de estudio

Población	Hombres y mujeres activos laboralmente en la Arquidiócesis de Bucaramanga
Universo	703 empleados de la Arquidiócesis de Bucaramanga
Tamaño de la muestra	253 empleados de la Arquidiócesis de Bucaramanga
Técnica	Encuestas de escala Likert en: Salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral.

Diseño muestral	Muestreo aleatorio estratificado, diviendo la población total en la diferentes subpoblaciones por nivel en la estructura: Directivo, coordinador, administrativo y operativo.
Precisión	Error de estimación por debajo del 5%
Periodo de recolección	15 de septiembre al 15 de octubre del 2020
Técnicas de recolección	3 cuestionarios tipo Likert enviados por formulario vía web.

Fuente: Elaboración Propia

4. RESULTADOS

4.1. Caracterización de la población objeto del estudio

El análisis de resultados inicial parte de la caracterización de la población participante del estudio, tal como lo presenta la tabla 15, los datos acá presentados hacen parte de los datos de identificación del cuestionario desarrollado por la muestra.

Tabla 15 Caracterización de la población.

SEXO	MUJER	HOMBRE						
	44%	56%						
EDAD	18 a 25	26 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	MAS DE 50		
	6%	21%	20%	17%	10%	26%		
TIPO DE CONTRATO	INDEFINIDO	DEFINIDO	CPS					
	25%	60%	15%					
TIPO DE FORMACION	DOCTORADO	MAESTRIA	ESPECIALIZACION	UNIVERSITARIO	TECNICO	TECNICO LOGO	BACHILLER	PRIMARIA
	0.4%	2%	21.6%	19%	20%	8%	25%	4%
TIEMPO DE VINCULACION	1MES-2AÑOS	2.1 -5 AÑOS	5.1 – 10 AÑOS	MAS DE 10 AÑOS				
	25%	37%	21%	17%				

Fuente: Elaboración Propia

A partir de esta tabla se evidencia que prevalece levemente la figura masculina con un 56%, frente a la femenina con un 44%, principalmente en el nivel directivo y de coordinación, explicado, desde la misión misma de Arquidiócesis, pues estos cargos son asumidos por los clérigos.

Frente a la edad, hay una distribución en todos los rangos, sin embargo, se resalta que un cuarto de la población es mayor de 50 años y puede estar próxima a su retiro. El tipo de contrato prevalece el definido con un 60%, y el indefinido con un 25%.

Frente a la formación, se observa que el 71% tiene títulos adicionales al bachillerato, entre estos un 25% con títulos de especialización, maestría y doctorado.

Finalmente, se evidencia que el tiempo de vinculación es constante, a pesar de que un 25% de la población tiene menos de dos años en la institución se resalta que el 40% supera los cinco años de permanencia en la Arquidiócesis de Bucaramanga.

4.2. Percepción de las variables de salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral en la población objeto del estudio

En la tabla 16 se presenta el comportamiento de cada una de las variables objeto del estudio en los trabajadores de las entidades eclesiásticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga, para ello se analiza estadísticamente cada una de las preguntas.

Tabla 16 Análisis estadístico de las preguntas de cada variable.

Variable de Salario emocional	N	Mín	Máx	Media	Desv.	Varianza	Curtosis	
							Estadístico	Desv. error
Trabajo con retos permanentes e importantes	253	4	7	6,34	,721	,520	,358	,305
Trabajo dinámico con diferentes actividades	253	3	7	6,30	,779	,606	2,838	,305
Desarrolla y fortalece al máximo capacidades y habilidades	253	2	7	6,19	,822	,676	2,780	,305
Plan de capacitación que responde a intereses y necesidades	253	1	7	5,83	1,162	1,351	2,240	,305
Existen oportunidades de ascenso y promoción	253	1	7	5,52	1,356	1,838	1,034	,305
Espacios y tiempo para la resolución de conflictos personales y familiares	253	1	7	6,25	,898	,807	6,814	,305
Incentivos laborales	253	2	7	5,89	1,144	1,308	1,774	,305
Patrocinio y apoyo a desarrollo profesional	253	1	7	5,87	1,324	1,754	2,281	,305
Permisos por razones de necesidad personal	253	2	7	6,23	,926	,858	5,297	,305
Permisos por nacimiento, enfermedad o fallecimiento de familiares	253	1	7	6,35	,867	,752	6,967	,305
Horarios flexibles por necesidades específicas	253	2	7	6,19	,922	,850	4,050	,305
Flexibilización de jornada laboral por estudios	253	2	7	6,01	1,065	1,135	1,387	,305
Incentivos o recompensas económicas diferentes al salario.	253	1	7	5,66	1,346	1,813	,778	,305
Incentivos o recompensas NO económicos	253	1	7	5,70	1,324	1,752	1,810	,305
Reconocimiento al cumplimiento de objetivos de la empresa	253	2	7	6,05	1,081	1,168	1,318	,305
Genero impacto en los proyectos	253	2	7	6,11	,987	,975	3,056	,305
Integración al equipo de trabajo	253	2	7	6,32	,862	,742	4,189	,305
Condiciones de confort, salud y seguridad adecuadas.	253	1	7	6,28	,880	,774	6,658	,305
Condiciones de trabajo seguras.	252	1	7	6,35	,791	,625	7,569	,306
Información clara y directa sobre la efectividad del trabajo	253	2	7	6,22	,843	,710	2,470	,305
Relaciones de solidaridad y apoyo.	253	1	8	6,29	,886	,785	8,415	,305
Misión clara de la Institución	253	3	7	6,37	,698	,487	2,156	,305
Comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.	253	2	7	6,26	,841	,708	4,877	,305
Interés por el desarrollo de la vida familiar y personal.	253	1	7	5,98	1,303	1,698	3,820	,305
Apoyo de la institución para superar los obstáculos del trabajo	252	2	7	6,27	,837	,700	2,920	,306
Formación, capacitación necesaria	253	1	7	5,94	1,308	1,710	2,495	,305
Actividades que favorecen mi crecimiento personal.	253	1	7	6,18	1,018	1,036	4,716	,305

Variable de Fidelización del talento humano.	N	min	max	media	Desv.	varianza	Curtosis	
							Estadístico	Desv. Error
Soy parte del equipo	253	2	7	6,40	,851	,724	7,714	,305
Existe buena comunicación entre las áreas de trabajo	253	1	7	6,20	,939	,881	8,963	,305
Instalaciones físicas, que facilitan el trabajo	253	2	7	6,34	,814	,663	5,959	,305
Capacitación para desempeñar trabajo	253	1	7	6,23	,977	,955	7,093	,305
Mejora continua en calidad del servicio	253	3	7	6,32	,834	,696	2,519	,305
Reconocimiento al logro de metas especiales	253	1	7	5,86	1,351	1,826	3,030	,305
Comunicación con jefe y/o subalternos.	252	1	7	6,22	1,048	1,098	9,027	,306
Brinda beneficios extras al salario	251	1	7	5,84	1,261	1,591	2,590	,306
Escuchan las inquietudes, preguntas, sugerencias.	252	1	7	6,24	,932	,869	11,922	,306
Objetivos institucionales relacionados a objetivos personales y profesionales.	252	2	7	6,25	,844	,712	5,362	,306
Objetivos institucionales claros.	250	2	7	6,39	,705	,496	5,238	,307
Oportunidad de ascenso	252	1	7	5,79	1,247	1,555	3,085	,306
Satisfacción en el salario	251	1	7	6,05	1,116	1,246	3,578	,306
Valores claros y acordes a principios personales.	251	4	8	6,35	,746	,557	,755	,306
Satisfacción en horario asignado para el desarrollo de mis funciones.	252	1	8	6,33	,841	,708	8,536	,306
Compensación laboral por las horas extras laboradas.	252	1	7	5,85	1,308	1,711	2,693	,306
Se delegan funciones de responsabilidad	252	2	7	6,37	,764	,584	4,258	,306
Tienen en cuenta mis opiniones	252	1	7	6,23	,888	,789	7,872	,306
Existen equipos tecnológicos y/o herramientas de trabajo necesarias	251	1	7	6,11	1,101	1,212	5,587	,306
Apoyan capacitación y formación personal.	251	2	7	6,25	,821	,675	3,117	,306

Variable de Desempeño laboral	N	Min	Max	Media	Desv.	Varianza	Curtosis	
							Estadístico	Desv. Error
Toma de decisiones	253	3	7	6,36	,745	,555	2,980	,305
Relaciones adecuadas con el personal a cargo o pares	253	3	7	6,37	,698	,487	1,087	,305
Calidad de trabajo	253	4	7	6,30	,728	,530	,443	,305
Planificación del trabajo	253	4	7	6,40	,675	,455	,218	,305
Responsabilidad en el trabajo	253	2	7	6,43	,702	,492	5,572	,305
Comunicación interpersonal	253	2	7	6,46	,732	,535	9,478	,305
comunicación de ideas en el equipo de trabajo	253	2	7	6,37	,748	,559	5,067	,305
Trabajo en equipo	253	2	7	6,36	,741	,549	4,087	,305
presentación de informes e indicadores	253	3	7	6,37	,731	,535	1,581	,305
Creación innovación y mejora de procesos	253	1	7	6,38	,795	,632	8,019	,305
Cumplimiento de normas institucionales	253	1	7	6,28	,796	,633	7,656	,305
Optimización de recursos	253	2	7	6,42	,738	,545	5,773	,305
Retroalimentación de información	253	2	7	6,30	,780	,608	4,052	,305
Conocimiento de políticas y filosofía institucional	253	3	7	6,43	,667	,445	1,804	,305
Presentación personal	253	4	7	6,40	,680	,463	,181	,305

Elaborado por Gerardo Gómez Orejarena
Trabajo de grado para la Maestría en Administración

Horario de actividades	251	1	7	6,35	,833	,694	9,220	,306
Responsabilidad frente a obligaciones y decisiones	253	2	7	6,40	,804	,646	6,906	,305
Participación en la toma de decisiones	253	5	7	6,40	,680	,462	-,647	,305
Actitud frente al equipo de trabajo	253	4	7	6,43	,636	,404	,007	,305
Comprensión de la información recibida	253	3	7	6,38	,694	,481	2,278	,305
Aceptación del cambio	253	3	7	6,40	,741	,550	1,864	,305
Trabajo bajo presión	252	4	7	6,49	,700	,490	1,726	,306
Reconocimiento del rol y responsabilidad del mismo	253	3	7	6,44	,708	,502	2,419	,305
lugar del trabajo en orden	253	2	7	6,38	,707	,499	5,723	,305
Comunicación asertiva de sugerencias e inquietudes	253	4	7	6,37	,675	,456	,113	,305
Cumplimiento de funciones y actividades	253	3	7	6,36	,741	,549	2,837	,305
participación en reuniones	253	3	7	6,42	,738	,545	1,733	,305
Actitud de escucha	253	1	7	6,40	,799	,638	8,767	,305
Planificación y organización del trabajo para el logro de objetivos	253	4	7	6,42	,689	,475	,607	,305
cumplimiento del horario	253	1	7	6,43	,734	,539	12,185	,305

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se evidencia en forma general una media superior a 6 en cada una de las preguntas, significando esto que la respuesta promedio a cada una de las preguntas es De acuerdo, sin embargo, destacaremos las respuestas con menor media, pues en ellas se presenta una mayor varianza en la respuesta.

Frente a la variable salario emocional las preguntas están relacionadas con: oportunidades de ascenso, incentivos y remuneraciones y plan de capacitación.

En la fidelización del talento humano estos elementos giran en torno a: reconocimiento por los logros, oportunidades de ascenso e incentivos y remuneraciones.

Y finalmente en desempeño laboral todos los ítems evaluados son superiores a 6, las puntuaciones inferiores se concentran en: calidad del trabajo, cumplimiento de normas y retroalimentación de la información.

En la tabla 17 se presenta el comportamiento consolidado de cada una de las variables principales objeto del estudio en los trabajadores de las entidades eclesiásticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga. Para ello agrupamos los ítems o preguntas correspondientes a cada una de las

variables o por factor, sumando sus puntuaciones (1 a 7) y estableciendo los rangos de acuerdo a lo establecido para el cuestionario.

Tabla 17 Datos descriptivos de las variables salario emocional, desempeño laboral y fidelización del talento humano.

		SALARIO EMOCIONAL	DESEMPEÑO LABORAL	FIDELIZACION DEL TALENTO HUMANO
N	Válido	253	253	253
Media		163,89	193,83	97,74
Mediana		166,00	195,00	100,00
Moda		162	210	96
Desviación		15,807	16,543	11,802
Mínimo		101	119	45
Máximo		168	210	138

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los resultados obtenidos, podemos evidenciar que la media de la variable salario emocional, tuvo un valor de 163, 89; ubicando este resultado en una escala de medición alta, al estar comprendida en el rango de 135 a 168.

La variable de desempeño laboral, obtuvo una media de 193, 83, este valor se ubica dentro de la escala de medición alta, comprendida en el rango de 151 a 210.

La variable fidelización del talento humano obtuvo una media de respuesta de 97,74; ubicando este resultado en una escala de medición media, en el rango de 101 a 140.

A partir de este análisis general se realiza un comparativo por los grupos poblacionales tomados para el estudio, en cada una de las variables, con el objeto de analizar el comportamiento de la variable en cada uno de los grupos poblacionales.

La tabla 18 permite visualizar los resultados obtenidos por cada uno de los grupos poblacionales en la encuesta de salario emocional.

Tabla 18 Salario emocional y grupo poblacional

		COORDINADORES	OPERATIVOS	ADMINISTRATIVOS	DIRECTIVOS
N	Válido	42	121	86	4
Media		159,67	164,98	163,87	175,50
Mediana		159,50	167,00	168,00	180,50
Moda		182	162	172	183
Desviación		16,527	16,310	14,547	11,902
Mínimo		123	101	123	158
Máximo		182	189	189	183
Rangos		Bajo: 1 a 81	Medio: 82 a 135	Alto: 136 a 168	

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de los cuatro grupos poblacionales evidencian una percepción más favorable frente al salario emocional brindado por la institución, siendo los directivos el grupo poblacional con mejor percepción y los coordinadores el grupo poblacional con percepción más baja.

La tabla 19 muestra los resultados obtenidos por cada uno de los grupos poblacionales en el instrumento aplicado de fidelización del talento humano.

Tabla 19 Fidelización del talento humano y grupo poblacional

		COORDINADORES	OPERATIVOS	ADMINISTRATIVOS	DIRECTIVOS
N	Válido	42	121	86	4
Media		93,74	97,15	99,15	127,25
Mediana		94,00	98,00	101,00	134,50
Moda		112	96 ^a	96	102 ^a
Desviación		12,605	11,361	9,619	16,958
Mínimo		66	45	67	102
Máximo		112	112	112	138
Rango		Bajo: 1 a 60	Medio: 61 a 100	Alto: 101 a 140	

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados evidencian una percepción neutra, ni favorable, ni desfavorable, frente a la fidelización en la empresa, especialmente en tres de los grupos poblacionales estudiados, administrativos, operativos y coordinadores. De igual manera se observa que el grupo de directivos presenta una percepción alta y favorable frente a su fidelización y bienestar en la institución.

Los resultados obtenidos por cada uno de los grupos poblacionales en el instrumento aplicado de desempeño laboral se exponen en la tabla 20.

Tabla 20 Desempeño laboral y grupo poblacional

		COORDINADORES	OPERATIVOS	ADMINISTRATIVOS	DIRECTIVOS
N	Válido	42	121	86	4
Media		192,50	206,78	215,28	205,25
Mediana		201,00	208,00	217,00	207,50
Moda		210	198	210	210
Desviación		20,101	16,486	13,920	6,602
Mínimo		119	165	172	196
Máximo		210	210	210	210
Rango					

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se evidencia que los cuatro grupos poblacionales tienen una percepción favorable frente a su desempeño laboral en la institución, siendo los administrativos el grupo poblacional con mejor percepción y los coordinadores el grupo poblacional con percepción más baja.

La tabla 21 presenta la media de cada uno de los factores de la variable Salario emocional, en relación al grupo poblacional, con el objeto de identificar la percepción de la muestra frente a cada uno de ellos, para ello se agruparon los valores de respuesta de las preguntas asociadas a cada factor y se estableció el rango equivalente a la respuesta multiplicado por el número de preguntas.

Tabla 21 Relación factor y grupo poblacional, salario emocional

Cargo	Ambiente Laboral	Conciliación	Desarrollo Personal y Profesional	Estímulos	Satisfacción
Directivo	39,75	34,25	38,25	23,25	40,00
Coordinador	37,74	31,38	28,81	23,33	38,40
Administrativo	37,74	30,93	35,23	22,09	37,87
Operativo	37,25	30,78	36,32	23,65	36,98

Rangos	Alto 31 - 42	Alto 26 - 35	Alto 31 - 42	Alto 21 – 28	Alto 31 – 42
	Medio 19 - 30	Medio 16 - 25	Medio 19 - 30	Medio13 – 20	Medio 19 – 30
	Bajo 1- 18	Bajo 1 - 15	Bajo 1- 18	Bajo 1 – 12	Bajo 1- 18

Fuente: Elaboración Propia

Según los rangos establecidos para la medición de los factores, el salario emocional evidencia una percepción favorable en todos los grupos poblacionales analizados a excepción de los coordinadores en el factor específico de desarrollo personal y profesional, el cual se encuentra en un rango de respuesta media o indiferente frente al factor.

La tabla 22 presenta la media de cada uno de los factores de la variable fidelización del talento humano en cada uno de los grupos poblacionales con el objeto de identificar los más afectadas.

Tabla 22 Relación factor y grupo poblacional, fidelización del talento humano.

Cargo	Compensación	Estrategia Directiva	Motivación	Percepción Organizacional
Directivo	25,25	38,75	31,50	31,75
Coordinador	22,76	24,64	23,52	22,81
Administrativo	24,01	25,72	24,49	24,93
Operativo	23,69	24,94	24,15	24,37
Rangos	Alto 21 – 28 Medio13 – 20 Bajo 1 – 12	Alto 31 - 42 Medio 19 - 30 Bajo 1- 18	Alto 26 – 35 Medio 16 - 25 Bajo 1 - 15	Alto 26 - 35 Medio 16 - 25 Bajo 1 - 15

Fuente: Elaboración Propia

La fidelización del talento humano evidencia un rango de percepción neutro, donde no se afecta la percepción de los factores, pero tampoco es favorable a la percepción de quienes respondieron, en los grupos poblacionales de coordinadores, administrativos, y operativos en los factores de la variable de estrategia directiva, motivación y percepción organizacional. Sin embargo, se resalta que en estos tres grupos se evidencia una percepción positiva para el factor de compensación. El grupo poblacional directivo mantiene una percepción favorable frente a todos los factores de la variable.

La tabla 23 presenta la media de cada uno de los factores de la variable desempeño laboral en cada uno de los grupos poblacionales.

Tabla 234 Relación factor y grupo poblacional, desempeño laboral

cargo	Comunicación	Productividad	Responsabilidad	trabajo en equipo
Directivo	20,25	67,75	41,75	75,50
Coordinador	19,45	64,36	38,19	70,50
Administrativo	19,47	52,15	54,70	82,97
Operativo	18,86	50,03	53,16	81,73
Rangos directivos y coordinadores	Alto 16 – 21	Alto 51 - 70	Alto 31 – 42	Alto 66 - 77
	Medio 10 – 15	Medio 31 - 50	Medio 19 - 30	Medio 34 - 55
	Bajo 1 – 9	Bajo 1- 30	Bajo 1- 18	Bajo 1 – 33
Rangos administrativos y operativos	Alto 16 – 21	Alto 41 - 56	Alto 41 - 56	Alto 61 - 84
	Medio 10 – 15	Medio 25 - 40	Medio 25 - 40	Medio 37 - 60
	Bajo 1 – 9	Bajo 1- 24	Bajo 1- 24	Bajo 1- 36

Fuente: Elaboración Propia

Según los rangos establecidos para la medición de los factores, de desempeño laboral se evidencia una percepción de desempeño favorable en todos los grupos poblacionales analizados.

4.3. Relación existente entre salario emocional, fidelización y el desempeño laboral.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, se establece la correlación existente entre las variables de estudio, salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral.

Para su análisis se tomaron los criterios establecidos por Valderrama (2011, p. 72), quien sugiere la siguiente escala.

r (0.00 - 0.20) correlaciones bajas

r (0.21 hasta 0.40) correlaciones inferiores al término medio

r (0.41 hasta 0.60) correlaciones promedio

r (0.61 hasta 0.80) correlaciones superiores al término medio

r (0.81 hasta 1.00) correlaciones altas

La tabla 24 permite establecer la correlación existente en los factores establecidos para las variables de salario emocional y fidelización del talento humano.

Tabla 24 Correlación de factores de las variables de Salario emocional y fidelización del talento humano

		Ambiente Laboral	Conciliación	Desarrollo Personal y Profesional	Estímulos	Satisfacción	Compensación	Estrategia Directiva	Motivación	Percepción Organizacional
Ambiente Laboral	Correlación de Pearson	1	,710**	,553**	,478**	,783**	,435**	,439**	,530**	,424**
Conciliación	Correlación de Pearson		1	,497**	,493**	,693**	,395**	,452**	,511**	,446**
Desarrollo Personal y Profesional	Correlación de Pearson			1	,606**	,484**	,493**	,331**	,510**	,456**
Estímulos	Correlación de Pearson				1	,447**	,482**	,225**	,441**	,357**
Satisfacción	Correlación de Pearson					1	,401**	,490**	,488**	,418**
Compensación	Correlación de Pearson	,435**	,395**	,493**	,482**	,401**	1			
Estrategia Directiva	Correlación de Pearson	,439**	,452**	,331**	,225**	,490**	,471**	1		
Motivación	Correlación de Pearson	,530**	,511**	,510**	,441**	,488**	,728**	,661**	1	
Percepción Organizacional	Correlación de Pearson	,424**	,446**	,456**	,357**	,418**	,629**	,783**	,742**	1

Fuente: Elaboración Propia

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

En términos generales existe una correlación positiva promedio, entre los factores analizados en esta variable, sin embargo, se destaca una correlación positiva inferior al término medio entre conciliación y compensación, desarrollo personal y estrategia directiva y estímulos y estrategia directiva. Así mismo existe una correlación positiva superior al término medio, entre los factores de ambiente laboral y conciliación, ambiente laboral y satisfacción, compensación y motivación, estrategia directiva y percepción organizacional, desarrollo personal y profesional y estímulos,

percepción organizacional y compensación, percepción organizacional y motivación y estrategia directiva y motivación.

La tabla 25 permite establecer la correlación existente en los factores establecidos para las variables de salario emocional y Desempeño laboral.

Tabla 25 Correlación de factores de las variables de Salario emocional y desempeño laboral

		Ambiente Laboral	Conciliación	Desarrollo Personal y Profesional	Estímulos	Satisfacción	Comunicación	Productividad	Responsabilidad	trabajo en equipo
Ambiente Laboral	Correlación de Pearson	1	,710**	,553**	,478**	,783**	,482**	,351**	,306**	,462**
Conciliación	Correlación de Pearson		1	,497**	,493**	,693**	,431**	,342**	,238**	,382**
Desarrollo Personal y Profesional	Correlación de Pearson			1	,606**	,484**	,263**	-,154**	,371**	,444**
Estímulos	Correlación de Pearson				1	,447**	,162**	,150**	-,019	,151**
Satisfacción	Correlación de Pearson					1	,591**	,461**	,313**	,501**
Comunicación	Correlación de Pearson	,482**	,431**	,263**	,162**	,591**	1			
Productividad	Correlación de Pearson	,351**	,342**	-,154**	,150**	,461**	,567**	1		
Responsabilidad	Correlación de Pearson	,306**	,238**	,371**	-,019	,313**	,449**	,007	1	
trabajo en equipo	Correlación de Pearson	,462**	,382**	,444**	,151**	,501**	,701**	,304**	,796**	1

Fuente: Elaboración Propia ** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

En la tabla anterior se evidencia que existe una correlación positiva en la relación de la mayoría de factores, permitiendo que al incrementar la percepción de uno de ellos el otro aumente, sin embargo, su grado de significancia y fuerza en la relación de variables, se distribuye equitativamente entre correlaciones promedio e inferiores al término medio.

Igualmente se destaca dos correlaciones negativas con nivel de relación baja, entre estímulos y responsabilidad y desarrollo personal y productividad, indicando que, al fortalecer la percepción en una, la otra variable disminuiría. Sin embargo, estos factores unidos a la relación de estímulos y responsabilidad cuya índice es muy cercano a cero, podrían indicar independencia entre las variables. Por su parte existe una correlación positiva superior al término medio entre desarrollo de personal y profesional y productividad y estímulos y responsabilidad.

En la tabla 26 se establece la correlación de las variables en su totalidad, permitiendo revisar las relaciones existentes entre ellas.

Tabla 26 Correlación entre salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral

		Salario emocional	Fidelización del talento humano	Desempeño laboral
Salario emocional	Correlación de Pearson	1	,623**	,466**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N		253	253
Fidelización del talento humano	Correlación de Pearson		1	,507**
	Sig. (bilateral)			,000
	N			253
Desempeño laboral	Correlación de Pearson			1
	Sig. (bilateral)			,000
	N			253

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior permite observar, una correlación positiva superior al término medio, entre salario emocional y fidelización del talento humano ($r = 0.623$, $p < 0.05$) y una correlación positiva promedio, entre el salario emocional y el desempeño laboral ($r = 0.466$, $p < 0.05$). Estadísticamente podemos identificar que, a mayor salario emocional, mayor fidelización del talento humano y desempeño laboral.

De igual manera se percibe una correlación positiva promedio, entre las variables de fidelización del talento humano y el desempeño laboral ($r = 0.507$, $p < 0.05$), lo que indica que, a mayor fidelización, mayor desempeño laboral.

4.3 Discusión

Uno de los retos, a los que han sido llamadas las organizaciones en los últimos tiempos, es la de preservar a sus empleados y lograr un alto desempeño de los mismos, que lleven a mejorar las utilidades y productividad al interior del mercado competitivo y en constante evolución, en el que actualmente se desenvuelven las empresas.

Esta situación por tanto no es lejana a las Instituciones eclesiales, donde sus líderes no solo administran bienes materiales y servicios sino un carisma intangible que acorde a la misión y visión planificada para la iglesia empodera un concepto de bienestar intrínseco.

Tiempo atrás, se podría afirmar que el salario era el principal motivador de un trabajador, sin embargo, hoy existen factores adicionales que constituyen el llamado “salario emocional”, es decir, aquellos beneficios no económicos, dirigidos a mejorar el bienestar y calidad de vida del trabajador, Este concepto corroborado por Abad, (2008) evidencia , como el salario emocional se convierte en un factor clave en la satisfacción del empleado, resaltando, que un sueldo puede ser mejorado por cualquier empresa, pero el factor emocional es el que genera la diferencia y genera lealtad.

Dentro de este contexto el dar repuesta al primer objetivo: establecer la relación existente entre el salario emocional, la fidelización del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de las entidades eclesíásticas de la Arquidiócesis de Bucaramangade, brinda a la institución una herramienta de acción de mejora en sus procesos que permita fortalecer el compromiso y el desempeño de sus empleados.

En términos generales el estudio evidencia una correlación entre las variables medidas, salario emocional, fidelización del talento humano y desempeño laboral, centrandolo un poco la atención en el componente de fidelización, quien en sus resultados evidencia una percepción neutra, es decir ni favorable, ni no favorable, en los factores de la variable de estrategia directiva, motivación y percepción organizacional, por tanto se debe fortalecer las prácticas de gestión en la retención del talento humano, siendo este un elemento que permite preservar el componente cognitivo y normativo de la organizacional e incluso disminuir costos en procesos de selección e inducción donde hay fuga de conocimientos y cultura institucional, acorde con la investigación de Illera y

Illera (2013) quien señala que una de las herramientas para mantener la motivación en los empleados es la cultura organizacional, donde se fortalecen estrategias basadas en la confianza, responsabilidad y compromiso.

Así mismo la variable fidelización tiene una percepción desfavorable los grupos poblacionales de coordinadores, administrativos y operativos en aspectos como: reconocimiento por los logros, oportunidades de ascenso, incentivos y remuneraciones, elementos, que permitirán a la institución desarrollar estrategias dentro de una propuesta de intervención, que lleve al mejoramiento del sentido de pertenencia y fidelización del talento humano hacia la Arquidiócesis de Bucaramanga.

La inversión en los empleados es importante para cualquier tipo de empresa, para que optimicen su rendimiento y permanencia, debe estar enfocada en lograr un equilibrio entre su trabajo y su hogar, ya que resolver los problemas personales y cotidianos de la vida familiar y económica siempre será una necesidad del empleado a pesar de sus funciones laborales. (Illera y Illera ,2013) Es preciso mencionar que Robbins, Judge y Timothy (2008) definen el compromiso organizacional como un “estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”. (p. 241). Así mismo, Figueroa (2014) en su investigación, indica que las tácticas de retención de las principales empresas del sector minero en Colombia se encuentran basadas en premios, esencialmente de tipo remunerativo, complementados con otros fundamentados en reconocimientos por cualidades y méritos, y estableciendo condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias, factores claves para fortalecer en el talento humano de la institución, dado que en la presente investigación la percepción de los mismos se observa levemente afectada.

Gay (2009) manifiesta, la necesidad de que las empresas mejoren sus procesos de productividad e innovación, ya que las empresas se encuentran inmersas en un constante ciclo de cambios que exige a sus empleados altos niveles de desempeño que aumente la productividad. Para poder enfrentar este riesgo, la herramienta más útil es el salario emocional, buscando preservar la salud de los trabajadores, mejorando su rentabilidad, aumentando la capacidad competitiva de la organización.

Sin embargo, es difícil pensar que funciona de esta directa y unidireccional manera, ya que intervienen a nivel personal y/o social factores ocultos que permiten en determinados momentos sentirse muy comprometidos con la empresa, logrando un mayor rendimiento en el trabajo o en caso contrario afectar su concentración, compromiso, resultados, motivación, desempeño e incluso su permanencia en una institución, como señala Prieto (2013), no se debe perder de vista la complejidad del mundo organizacional y como es interpretado por cada uno de los miembros de la organización, pues aunque todos conviven en un mismo espacio y reciben influencias grupales, cada persona ve la institución bajo su esquema personal de necesidades, emociones, pensamientos, requerimientos, etc, por tanto, se debe señalar que este estudio podría ser un aporte, en el sentido de incluir otros factores del salario emocional e incluso de la retención del talento humano y del desempeño laboral (que en esta investigación fue tomado desde la percepción del sujeto frente a su desempeño laboral en la institución), logrando establecer posiblemente efectos diferentes en los grupos estratificados. Por esto la definición de los factores de estudio no se desarrolla desde la visión de un solo autor sino desde la concordancia de conceptos de varios autores, que concuerdan en los elementos profundizados.

Los resultados de la investigación, guardan cierto nivel de coherencia con la investigación de Córdova (2014), quien encontró una relación positiva entre la motivación generada de compensaciones extras y la retención del talento humano, como factor clave en una empresa para mantener motivados y comprometidos a los empleados, asignando esta labor a quienes orientan y dirigen la empresa.

Por tanto para la Institución, es importante identificar los factores afectados en la variable Salario emocional y su relación con las variables de retención del talento humano y desempeño laboral, para generar estrategias que favorezcan esta percepción y fortalecer la relación entre las variables, así, mientras mejor se diseñen y establezcan las condiciones del salario emocional y estas sean percibidas favorablemente, mayor será la retención del talento humano y el desempeño de los trabajadores al interior de la institución, para Ventura y Delgado (2012), los trabajadores buscan los mejores lugares para trabajar, se comprometen con las organizaciones, no solo con aquellas que obtienen más beneficios económicos, sino con las que la relación empresa - trabajador se basa en la ética y la responsabilidad social, lo cual es coincidente con los factores de correlación superiores a la media, hallados en la investigación, en fidelización del talento humano son:

ambiente laboral y conciliación, ambiente laboral y satisfacción, compensación y motivación, estrategia directiva y percepción organizacional, desarrollo personal y profesional y estímulos, percepción organizacional y compensación, percepción organizacional y motivación y estrategia directiva y motivación, y en desempeño laboral son: desarrollo de personal y profesional y productividad y estímulos y responsabilidad.

Finalmente, tampoco debe confundirse que el salario emocional es el único pago que puede otorgar una empresa, debe vérselo como un complemento ideal al sistema de pagos de cualquier empresa ya que cualquiera de los dos sistemas de pagos solos, generarían un impacto negativo. La mejor manera de actuar sería equilibrando los pagos tradicionales con los reconocimientos o salarios emocionales.

5. CONCLUSIONES

A partir del estudio realizado se puede concluir que existe una relación entre las variables de salario emocional, la fidelización del talento humano y el desempeño laboral. Por tanto, el salario emocional se convierte en uno de los principales motivadores de los colaboradores, permitiéndoles fidelizar su compromiso con la institución y logrando un incremento de su desempeño laboral.

Al analizar el salario emocional, queda claro que este, se ha convertido en una tendencia organizacional, en cualquier empresa. Al interior de la Arquidiócesis de Bucaramanga es percibido en forma positiva en todos los grupos del esquema organizacional, se resalta que de los indicadores el único afectado es desarrollo personal y profesional en los coordinadores, quienes se encuentran en este aspecto en una percepción media, evidenciando en este aspecto la oportunidad de continuar mejorando en la institución.

La fidelización del talento humano, es una de las claves organizacionales para el fortalecimiento de valores institucionales, el cumplimiento de logros metas y objetivos y el aprovechamiento eficiente de recursos, pues las altas tasa de rotación conllevan a gastos adicionales en procesos de inducción y pérdida de talento y conocimiento al interior de la organización, dentro de la investigación se evidencia que el personal vinculado a la Arquidiócesis de Bucaramanga se encuentran en un nivel de fidelización media, afectado los grupos organizacionales de coordinadores, administrativos y operativos en los factores de percepción organizacional, motivación y estrategia directiva.

La percepción del desempeño laboral es alta en todos los grupos organizacionales y en todos los factores determinados para la medición de la variable, pues parte de la autoevaluación del trabajador, por tanto, es importante plantear para una próxima investigación, o para la práctica misma de la institución una evaluación de desempeño, no generada desde la auto percepción, sino desde el análisis y evaluación de cargos; aunque en la presente investigación fue planteada desde la percepción del empleado frente a su quehacer y el sentir de este en su desempeño, no se mide si este desempeño en lo real, es tan favorable, siendo una posible limitante que afecte los resultados en la relación salario emocional – desempeño laboral.

Al realizar un análisis más detallado, partiendo de los ítems de preguntas, se especifican los puntos de accionar para el desarrollo de propuestas de intervención, permitiendo centrarse en: oportunidades de ascenso, incentivos, remuneraciones, plan de capacitación, reconocimiento por los logros, calidad del trabajo, cumplimiento de normas y retroalimentación de la información.

6. PROPUESTA: ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Después investigar y conocer la percepción frente al tema de estudio, y obtener por medio de una muestra significativa aplicada a los trabajadores de las distintas instituciones de la Arquidiócesis de Bucaramanga, se identificaron factores, que se deben fortalecer con el fin de alcanzar el equilibrio entre satisfacción integral de los trabajadores, productividad y fidelización del talento humano, en las distintas instituciones que componen el campo misional de la Arquidiócesis de Bucaramanga.

Para se propone un plan de intervención, con base en cinco factores predominantes:

1. Estímulos y recompensas:

Se Considera que este factor, es el primero en fortalecer, ya que es una de las acciones más efectivas, fácil y económicas de emprender. En las distintas instituciones de la Arquidiócesis de Bucaramanga, se contará con un esquema claro de reconocimiento, a aquellos trabajadores que por años de servicio, calidad en su trabajo, aportes al desempeño misional y demás logros alcanzados, se destacan entre sus compañeros; Estos estímulos se verán reflejados en felicitaciones en público, barra de los destacados, celebraciones con ocasión de aniversarios, posibilidad de ascensos, entre otros. Se busca ante todo poner en valor las cualidades y virtudes de los trabajadores, por encima de sus defectos; además se les proporciona la sensación que sus aportes son valiosos para la empresa y que esta les valora y agradece el desempeño cotidiano. Se contará con un plan de apoyo y preparación para la pensión y jubilación de los trabajadores, con el propósito de generar espacios de encuentro, esparcimiento, ocupación del tiempo libre y espiritualidad, para quienes empiecen a gozar de este beneficio.

2. Satisfacción:

Se procurará que cada trabajador identifique su misión en la organización, y se le brindará la formación y herramientas necesarias, así como acordar con sus jefes inmediatos sus propias metas y acciones que le permitan plantearse en forma continua, retos que lo motiven, frente a la labor que desempeña y el reconocimiento institucional por el trabajo realizado.

Además de las herramientas para el desempeño laboral, se ofrecerá a los trabajadores ciclos de formación en crecimiento y desarrollo humano, que fortalezca el manejo de emociones, la comunicación, la solución pacífica de conflictos, la asertividad y relaciones interpersonales.

Se brindará un servicio profesional de psicología, para aquellos empleados que por situaciones específicas, requieran atención individual o familiar, contribuyendo de esta forma a mejorar la calidad de vida y el compromiso frente a la institución.

3. Ambiente laboral:

En este factor quiero distinguir dos elementos:

El primero lo referente a los espacios y equipos o herramientas de trabajo, que permitan un óptimo desempeño de las responsabilidades confiadas. Pasar de los cubículos tradicionales a espacios inteligentes que faciliten el aprovechamiento de aire y luz natural, la comunicación y el tomar conciencia que somos un equipo de trabajo al servicio del bien común. La decoración de los espacios generando ambientes modernos y funcionales que ayuden a dar confort durante la jornada laboral.

El segundo hace referencia la habilitación de espacios para el descanso de los trabajadores, con sillas para tal fin, servicio de cafetería y nevera, que les permita un aprovechamiento del tiempo de descanso de la mejor manera.

Estos dos elementos, tendrán como objetivo primario el bienestar del empleado en su campo laboral y la productividad del tiempo de permanencia en la empresa, mejorando su ambiente laboral.

4. Conciliación: Somos equipo.

Este factor busca fomentar y fortalecer la integración de los distintos equipos de trabajo, las relaciones interpersonales, promoviendo actividades de integración en las cuales, todos sientan que aportan al desarrollo institucional. Se trata de romper barreras generacionales, académicas, sociales y culturales, identificando las fortalezas de cada puesto de trabajo y lo valioso que es el todo del talento humano en la Arquidiócesis de Bucaramanga. Desde esta óptica queremos destacar las posibilidades que cada uno tiene en su campo de trabajo y el crecimiento integral que puede alcanzar, cuando valora a todos y se integra a ellos. Esto contara con actividades que faciliten este propósito, tales como convivencias, retiros, jornadas de integración, entre otros.

Además se debe tener en cuenta que las motivaciones personales de cada trabajador, son relevantes para alcanzar la conciliación de la vida laboral, familiar y mayor productividad.

Cada empleado tiene unas condiciones personales, familiares, sociales y académicas, que influyen directamente en el desempeño laboral. Se debe resaltar que hay personas que rinden más por la mañana que por la tarde y viceversa; por tanto se tendrá la posibilidad de horarios flexibles, teletrabajo o desempeño por competencias. Según las necesidades individuales, se generaran acuerdos para jornadas laborales que faciliten la formación, académica, la participación en eventos especiales a nivel familiar y social. Es esta otra práctica fácil y económica de implementar que reclama esquema organizacional y responsabilidad de los trabajadores.

5. Desarrollo personal y profesional:

Uno de los elementos que favorece la fidelización del talento humano y la productividad, es el desarrollo y la cualificación de los distintos equipos de trabajo. Para alcanzar este objetivo, se establecerá un plan de desarrollo personal y profesional, que incluya, formación básica, formal y para el trabajo, cursos de formación en distintas áreas, seminarios, asistencia a eventos, de acorde al objetivo misional, subsidios para formación profesional y especializado y acuerdos interinstitucionales para becas en distintas áreas del saber.

La propuesta de implementación de estas cinco acciones, serán un aporte de la empresa a los distintos equipos de trabajo, pero que revierte positivamente en el rendimiento del todo institucional. Se trata de dar el paso; atrevernos a fortalecer el salario emocional y comprobar los beneficios que aporta a los distintos equipos de trabajo.

Para el desarrollo de esta propuesta de salario emocional, se tendrá en cuenta cinco factores que enumero a continuación.

1. Pensar en Grande.

Significa superar el concepto que los planes de desarrollo del talento humano, están limitados solo para las grandes empresas que cuentan con departamentos consolidados para tal fin. Como PYMES y como Iglesia, también podemos dar esa oportunidad, a nuestras instituciones y de manera especial a los trabajadores. Se pueden emprender acciones que permitan la felicidad laboral y llegar a ser una empresa con sentido y responsabilidad humana, social y eclesial.

2. Desde la realidad.

Como se explicaba en el factor anterior, hay que pensar en grande, pero sin olvidar la realidad, por tanto, las acciones planteadas, tienen como fundamento las posibilidades empresariales, por tanto, se tiene en cuenta el costo, tiempo, personas y los resultados esperados. No se trata de hacer un número elevado de actividades, sino aquellas que generen impacto, en los grupos humanos y en la empresa.

3. Involucrar a los trabajadores:

Para alcanzar el éxito en las distintas acciones que se emprendan, se hace necesario que no sean impuestas, si no que surjan de las mismas necesidades e inquietudes de los equipos de trabajo. Cabe resaltar que estamos en una realidad cambiante y también la mentalidad y necesidades de las personas, por ello aprovechar los encuentros, reuniones o medios digitales, para conocer las necesidades de las personas.

4. Plan de acción:

Para alcanzar el éxito de cualquier iniciativa, es necesario que de manera sistematizada se programen las actividades que permita un óptimo aprovechamiento del tiempo y los recursos, destinados para tal fin. Por ello con los responsables de la oficina de talento humano y un equipo de representantes de los trabajadores, se hará el plan general para un período de tres años, con objetivos específicos para cada año, que conlleven a alcanzar la meta propuesta.

5. Evaluar:

Es tan importante planear como evaluar. Se hace indispensable saber qué medidas funcionan, pulir aquellas que no cumplan nuestras expectativas y eliminar las que no contribuyan a alcanzar la meta. En este plan de evaluación, se tendrá en cuenta los mismos grupos humanos, con los cuales se aplicó el instrumento.

REFERENCIAS

- Abad, R. (2008). *Cómo evitar la fuga de los mejores empleados*. Microsoft Corporation. Centro para Empresas y Profesionales. Recuperado de:
<http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fugaempleados.mspx>
- Aparicio, S. (2017). *Trabaja Inteligente (mente)*. Madrid: Mestas.
- Araujo, M., Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG*, 4(2), 132-147.
- Balarezo, R., Ramos, I., Rendón, W., y Rey, R. (2014) *Retención del Talento Humano*. Perú: ESAN
- Betacur, J. y Quintero, L. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista electronica Espacios*. 39 (41) 8-13. Recuperado de:
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Berical, E. (2018). *excluidos de la felicidad*. Madrid: CIS.
- Borja, M. Briceño, A. (2009) *Diseño de un instrumento para medir cuanto es el valor percibido por los empleados de su compensación salarial, de la empresa Apostar S.A*. Trabajo de Maestría. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Arquidiócesis de Bucaramanga. (2020). *Informe de la oficina de gestión humana de la Arquidiócesis de Bucaramanga*. Bucaramanga.
- Castillo, O. (2017) *Salario emocional y satisfacción laboral en el caso Arclad*. Bogotá: Universidad EAN. Recuperado de:
<D:/Users/ACER/Downloads/CasoARcladS.A.V2.pdf>
- Castillo, J., Centurión, M. (2018) *Estrategias de coach y su relación con la fidelización laboral de los colaboradores de la caja municipal de ahorro y crédito piura s.a.c. agencia n° 051 – san martín, en el periodo 2015*. Tesis en Administración inédita. Universidad Nacional de San Martín. Perú.
- Castro, M., Contreras, J. y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Clavijo, M. (2011). *Plan de Carrera*. Gerente, 30-32.
- Chiavenato, I., Mascaró, P. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

- Córdova, G. (2014). *Uso de un modelo de motivación para la retención del talento humano de la empresa Thunderbird Hoteles Las Américas SA*. (Tesis de grado inédita). Universidad San Ignacio de Loyola. Perú. Recuperada de : http://repositorio.untels.edu.pe/bitstream/UNTELS/102/1/Cordova_Giovanna_Trabajo_de_Investigacion_2014.pdf
- Correa, L. (2013). El talento humano una estrategia de éxito en las organizaciones culturales. *Revista EAN*, (60), 147-164. Recuperado de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/409/403>
- Coyle, D. (2009). *Las claves del talento. Quién dijo que el talento es innato*. España: editorial Zenith.
- D'Alessio, F. (2002). *Administración y Dirección de la Producción*. 1ª. Edición. Colombia: Editorial. Pearson Education.
- Daza, G. , Torres, A. (2015). *Salario emocional como estrategia para la perdurabilidad en los colaboradores de mejor rendimiento en Industria de alimentos Daza S.A.S*. Tesis de administración inédita. Universidad la Salle. Bogotá. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1575&context=administracion_de_empresas
- Del Junco, J., Espasandín, F., Dutschke, G. y Palacios, B. (2013). *An approach to the design of a scale for measuring happiness at work of Iberian Companies Athens*. ATINER'S Conference Paper Series, No: SME2013-0855.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2009). *La gestión de los recursos humanos*. Mexico: MC Graw Hill.
- Echeverría, L. Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Scielo*, 33 (79). México. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2019000200149
- Ecopetrol. (2014). *Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2013* . Bogotá .
- En Colombina crece el talento humano. (11 de Noviembre de 2019). *El País*, pág. 4. recuperado de: <https://www.elpais.com.co/gente-con-talento/en-colombina-crece-el-talento-humano.html>
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista económicas CUC*, 35(1), 61-77. Colombia. Recuperado de: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219>
- Gan, F., Berbel, g. (2007) *10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: editorial UOC

- Gay, F. (2006). *El Salario emocional, clave para reducir el estrés*. Gestión práctica de riesgos laborales. Dialnet, 33, 44-47. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2214536>
- 100 Gerentes más exitosos. (2018, 12 de Abril). *Revista Gerente*. Recuperado de:
<https://gerente.com/co/guias/javier-texido-presidente-nestle/>
- Gómez, R. C. (2011). *El Salario Emocional*. Bogotá: Imageprinting Ltda.
- Amador, C y Gómez, M.F (2011), *Salario Emocional – Oportunidad de Retención de Talento Humano en el área comercial de empresa de consumo especializado*, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Especialización en Mercado Estratégico, Recuperado: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/377/2/TEM00186.pdf>
- González, F. (2017). ¿Qué es y cómo se paga el salario emocional? *Revista de Negocios del IEEM*. 20 (4), 80-81. Recuperado de : <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Grandey, A. (2000). *Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Guanter, S. (2017). *Nuevas tecnologías y gestión de recursos humanos*. Las Rozas. Madrid: Wolters Kluwers.
- Hamtum, A. (2011) *El futuro talento. Gestión para sobrevivir en crisis*. Editorial TEMAS
- Hirschfeld, R. (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference? *Educational and psychological measurement*, 60(2), 255-270
- Hirschfeld, K. (2006). *Retención y fluctuación: Retener empleados, perder empleados*. Berlin: ID Text.
- Illera L. E., y Illera A. (2013) *Administración y teorías organizacionales: una visión desde diversas perspectivas teóricas*. Bogotá: Ediciones hispanoamericanas
- Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid. España. ESIC
- Kahn, W. (1990). *Condiciones psicológicas de compromiso personal y su desconexión con el trabajo*. *Academy of Management Journal*.
- Lasso.J. (2014). Salario emocional como estrategia de equilibrio vida - trabajo. *Revista Actualidad laboral*. 181, 3-5. Recuperado de
http://legal.legis.com.co/document?obra=rlaboral&document=rlaboral_f3cf001a00a7022ee0430a
- Leal , A. (2004), *EL factor humano en las relaciones laborales*. Madrid: Pirámide.

- López, F. (2017). *Apoyo administrativos a la gestion de recursos humanos*. La Rioja: Tutor formación.
- Luke, M. (2013). ¿ En Colombia, donde esta el salario emocional? *Dinero*.
- Martin, K., y Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194
- Mendoza, L. (2009) *Elaboración de la Evaluación del Desempeño con indicadores específicos en cada puesto de trabajo*. Monografía. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos68/evaluacion-desempeno-indicadores-especificos-trabajo/evaluacion-desempeno-indicadores-especificos-trabajo2.shtml>
- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Monteza. A. (2016) *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota*. Tesis de Maestría inédita. Universidad César Vallejo. Perú.
- Motowidlo, S. (2003). *Job performance*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Muñoz , A (1999). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid
- Muñoz, M. y Robles, R. (2019). Salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería: Caso del Área de Emergencia de un Hospital Público de la Provincia de los Ríos. *Revista Mapa*, 2(16), 12-29. Recuperado de <http://revistamapa.com>
- Pacheco, H. (2017). *Modelo de clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en las PYMES hoteleras de Riobamba*. Tesis de grado para optar el título de Doctor en Gestión de empresas. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Paloma, R. (2017). *Inteligencia emocional control del estrés 3a. edición*. Málaga España: ICB. Editores.
- Palomino, J., Medina, J. y Arellano, M. (2015). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Scielo*, 61(1), 58- 83. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0186-10422016000100058&lng=es&nrm=iso
- Palomino, T. (2015). El trabajador ¿Recurso Humano? *Gaceta Laboral*, 21(3), 335-343. Recuperado de : <https://www.redalyc.org/pdf/737/73743964005.pdf>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Trabajo de grado inédito .Universidad de Medellín. Colombia.

- Quintero, L. y Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 39(41), 8-13.
- Ramos, P. R. (2017). *Inteligencia emocional control del estrés 3a. edición*. Málaga España: ICB. Editores.
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
- Ramírez, C., García, J., y García, J. (2019). Happiness at work: measurement scale validation. *-Revista de Administración de Empresas*, 59(5), 327-340.
- Robbins S., Judge T. y Timothy A. (2008). *Organizational Behavior*. México: Pearson.
- Rocco, M. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. (Trabajo de pregrado. Universidad de Chile). Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf
- Rodríguez, M., Retamal, M., Lizana, J., Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2),219-234. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4397/439742466007>
- Rodríguez, L. (2014). *El Salario emocional y el clima organizacional en el jardín infantil trinidad galán*. Trabajo de especialización inédito. Universidad Libre Bogotá. Colombia. Recuperado de: <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8693/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20JARDIN%20INFANTIL%20TRINIDAD%20GALAN.pdf>
- Salas, A., Fernandez, R., y Pozo, M. (2018). Evaluación por competencias y felicidad en el trabajo, las claves de la retención del talento. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 31(332), 70-72.
- Seccion de talento humano, Arquidiócesis de Bucaramanga. (2020). *Datos estadísticos, vicaria de administracion*. Bucaramanga.
- Soler, G. (2015). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios*. (Tesis Doctoral inédita) Universitat Ramon Llull. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/348565#page=1>
- Terán, J. (2017). *Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. (Tesis de investigación inédita) Universidad Católica San Pablo. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/225489968.pdf>
- Temple, I. (15 de 10 de 2007). El salario emocional. *El comercio*. Recuperado de <https://www.inestemple.com/2007/10/el-salario-emocional/>

- Valderrama, G. (2011). *Estadísticas aplicadas en psicología, ciencias sociales y educación*. Creative commons.
- Ventura, B. y Delgado, G. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Primera edición. España: Editorial Paraninfo. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=o2So0V6rcEcC&pg=PA27&dq=fidelizacion+de+los+trabajadores&hl=es&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAWoVC hMly42mws2LyAIVzNGACh0WLQGV#v=onepage&q=fidelizacion%20de%20los%20trabajadores&f=false>
- Villa J. y Velázquez R (2009) La Evaluación del desempeño. Un enfoque metodológico para su desarrollo en Contribuciones a la Economía *Econpapers*, issue 2009-10. Recuperado de:
https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2009_3ai_3a2009-10_3a23.htm
- Viswesvaran, C. y Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216–226. Recuperado de:
<http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Werther, W., Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México.

ANEXO 1

CUESTIONARIOS PARA LA EDICION DE VARIABLES

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN EL PROYECTO: SALARIO EMOCIONAL Y SU RELACION CON LA FIDELIZACION DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL, EN LAS ENTIDADES ECLESIASTICAS DE LA ARQUIDIÓCESIS DE BUCARAMANGA

La aplicación de los siguientes cuestionarios tiene como objetivo establecer la incidencia del salario emocional en la fidelización del talento humano y el desempeño laboral en las entidades eclesíásticas de la Arquidiócesis de Bucaramanga, en aras de proponer estrategias de intervención que favorezcan nuestra institución.

AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Al diligenciar el presente formulario, está dando su autorización, para recolectar, almacenar, conservar, actualizar y usar sus datos de manera exclusiva por parte de la Arquidiócesis de Bucaramanga. Esta información se manejará confidencialmente y se utilizará exclusivamente para los fines planteados en el objetivo. Las respuestas son anónimas, y no se catalogan en buenas, ni malas, por tanto, esperamos la mayor sinceridad al momento de contestar el cuestionario.

¿Da su consentimiento para el procesamiento de la información obtenida del presente cuestionario?

SI ____ NO ____

Si su respuesta anterior fue afirmativa, por favor, continúe con el diligenciamiento del formato.

DATOS GENERALES
ARQUIDIÓCESIS DE BUCARAMANGA

Institución de la iglesia a la que está vinculado				
Cargo				
Sexo	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino		
Tiempo de vinculación	Años	Meses		
Estado civil	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Unión Libre	
	<input type="checkbox"/> Separado	<input type="checkbox"/> Viudo	<input type="checkbox"/> Otro	
Número de Hijos				
Nivel del cargo	<input type="checkbox"/> Directivo	<input type="checkbox"/> Coordinador	<input type="checkbox"/> Administrativo	<input type="checkbox"/> Operativo
Nivel de Formación	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Bachiller		<input type="checkbox"/> Técnico
	<input type="checkbox"/> Tecnólogo	<input type="checkbox"/> Especialista		<input type="checkbox"/> Otro: Cuál
Rango de edad:	<input type="checkbox"/> 18 – 25 años	<input type="checkbox"/> 26 - 35 años		<input type="checkbox"/> 36 - 40 años
	<input type="checkbox"/> 41 – 45 años	<input type="checkbox"/> 46 – 50 años		<input type="checkbox"/> Mayor a 50 años
Tipo de contrato	<input type="checkbox"/> Indefinido	<input type="checkbox"/> Fijo		<input type="checkbox"/> OPS

CUESTIONARIO VALORACION DE SALARIO EMOCIONAL

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, las cuales ofrecen una gama de respuestas. Señala en cada una el grado en que estás de acuerdo con la afirmación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

RESPECTO A LA INSTITUCIÓN CONSIDERO.	1	2	3	4	5	6	7
1. Mi trabajo presenta retos permanentes e importantes							
2. Mi trabajo es dinámico porque realizo diferentes actividades que me mantienen activo							
3. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar y fortalecer al máximo mis capacidades y habilidades							
4. El plan de capacitación de la institución donde trabajo responde a mis intereses y necesidades de desarrollo							
5. La institución donde trabajo me brinda oportunidades de ascenso y promoción							
6. La institución me ofrece espacios y tiempos para resolver dificultades familiares o personales específicas,							
7. Existen incentivos laborales que me impulsan a producir más allá de mis metas.							
8. La institución patrocina, incentiva y apoya mi desarrollo profesional.							
9. Comparto la forma como asignan o aprueban los permisos por razones de necesidad personal.							
10. En la institución se aplica sin represión o contraprestación, los permisos por nacimiento, enfermedad o fallecimiento de familiares							
11. En la institución existen horarios flexibles de entrada y salida cuando se requiere ajustar por parte del trabajador							
12. La institución facilita la flexibilización de la jornada laboral para la realización de estudios.							
13. La institución ofrece incentivos o recompensas económicas diferentes al salario.							
14. La institución ofrece incentivos o recompensas NO económicos, tales como reconocimientos en público, días de descanso, premios en especie, otros.							
15. La institución reconoce y valora mi contribución en el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.							
16. Las actividades que hago generan impacto en los proyectos de la institución donde trabajo							
17. Me integro bien al grupo con el que trabajo y funciona como un equipo.							
18. La institución se interesa por garantizar las condiciones de confort, salud y seguridad adecuadas para la realización de mi labor.							
19. Las condiciones de trabajo de mi área son seguras.							
20. Obtengo de mi jefe información clara y directa sobre la efectividad de mi trabajo							
21. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son de solidaridad y apoyo.							
22. La institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a mi trabajo.							
23. La institución fomenta y promueve la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.							
24. La institución manifiesta interés por el desarrollo de mi vida familiar y personal.							
25. Tengo apoyo de la institución para superar los obstáculos del trabajo que se me presentan.							

26. Recibo la formación, capacitación y/o entrenamiento necesario para realizar mi trabajo.									
27. La institución se preocupa por realizar actividades que favorecen mi crecimiento personal.									

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con MIS EXPECTATIVAS Y PERMANENCIA EN LA EMPRESA, las cuales ofrecen una gama de respuestas. Señala en cada una el grado en que estás de acuerdo con la afirmación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

ME SIENTO AGUSTO EN ESTA INSTITUCIÓN PORQUE	1	2	3	4	5	6	7
1. Soy feliz al sentirme parte de un equipo de trabajo.							
2. Soy feliz en esta institución por la buena comunicación que existe entre las áreas de trabajo							
3. Soy feliz en esta institución por sus instalaciones físicas, que facilitan mi trabajo y los servicios que presto.							
4. Me siento feliz al recibir la capacitación que necesito para desempeñar mi trabajo							
5. Me siento feliz en esta institución porque busca la mejora continua en calidad del servicio							
6. Soy feliz en esta institución porque me hacen reconocimiento cuando logro metas especiales							
7. Soy feliz en esta institución porque tengo una buena comunicación con mi jefe y/o mis subalternos.							
8. Soy feliz en esta institución porque me brinda beneficios extras (bonos, recreación, formación), al salario como compensación a la labor que realizo.							
9. Me hace sentir feliz en esta institución que mi jefe inmediato escuche las inquietudes, preguntas, sugerencias, que le hago.							
10. Soy feliz en esta institución porque sus objetivos institucionales se relacionan con mis objetivos personales y profesionales.							
11. Me hace sentir feliz esta institución porque tiene claro sus objetivos y se esfuerza por lograrlos.							
12. Soy feliz en esta institución porque tengo la oportunidad de ascender							
13. Me siento feliz con el salario que recibo							
14. Me siento feliz en la institución porque sus valores son claros y acordes a mis principios personales.							
15. Soy feliz, en esta institución con el horario asignado para el desarrollo de mis funciones.							
16. Me hace sentir feliz en esta institución el recibir una compensación laboral por las horas extras laboradas.							
17. Me hace sentir feliz, en esta institución que mi jefe me delega funciones de responsabilidad, porque demuestra que confía en mí.							
18. Soy feliz en esta institución porque tienen en cuenta mis opiniones							
19. Me hace sentir feliz en esta institución, el tener los equipos tecnológicos y/o herramientas de trabajo necesarias para desarrollar mis actividades.							
20. Soy feliz en esta institución porque apoyan mi capacitación y formación personal.							

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DESEMPEÑO LABORAL

ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, las cuales ofrecen una gama de respuestas. Señala en cada una el grado en que estás de acuerdo con la afirmación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

EN EL DESARROLLO DE MI TRABAJO CONSIDERO.	1	2	3	4	5	6	7
1. Propicio un clima de cordialidad y armonía entre mis compañeros y clientes							
2. Actúo con criterio propio, me pueden delegar tareas con confianza							
3. Mi preocupación por la calidad se refleja en lo que hago							
4. Me considero una persona responsable en la entrega de los productos de mi trabajo.							
5. Cumplo con los objetivos propuestos							
6. Soy cuidadoso con las herramientas y demás equipos de la empresa utilizados para el desarrollo de mis tareas.							
7. Ofrezco al usuario información complementaria que satisfaga mejor su requerimiento de información							
8. En actividades conjuntas, colaboro con mis compañeros y realizo la parte del trabajo que me corresponde.							
9. Participa con entusiasmo en actividades diferentes a las asignadas.							
10. Presento informes, indicadores y toda la información correspondiente a mi área de manera clara y ordenada.							
11. Contribuyo a un ambiente de trabajo armónico y solidario, fomentando relaciones interpersonales positivas.							
12. Reconozco la autoridad de mi jefe inmediato.							
13. Comparto abiertamente información con las personas del equipo.							
14. Valoro los roles y responsabilidades que tengo y me apropio de ellos							
15. Llego al lugar de trabajo a la hora establecida.							
16. Porto con respeto y de acuerdo a las normas el uniforme de la Institución.							
17. Conozco la filosofía y política de la compañía y la reflejo en mis actitudes diarias.							
18. En el desarrollo de mis labores, cumplo con el nivel de desempeño esperado.							
19. Interactúo y mantengo relaciones cálidas, empáticas y de entendimiento con compañeros y clientes							
20. Comunico abiertamente y de manera respetuosa sugerencias, aportes e inquietudes.							
21. En ausencia de mis superiores, conserva mi ritmo de trabajo.							
22. Cumplo con las normas y políticas de la empresa							
23. Escucho atentamente a los demás. esforzándome por comprender el significado de la información que recibo.							
24. Me integro fácilmente a actividades de mi área, que requieren de mi participación activa.							
25. Acepto sugerencias de mejora, y adecuo mis formas de trabajo cuando me lo solicitan.							
26. Ejecuto mis actividades según el horario asignado.							
27. Mantengo en completo orden y aseo mi lugar de trabajo.							

28. Soy participativo en las actividades de la compañía.								
29. Realizo mis funciones y actividades en tiempo y forma.								
30. Tengo disposición para resolver las solicitudes de información de los usuarios.								

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DESEMPEÑO LABORAL

DIRECTIVOS Y COORDINADORES

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, las cuales ofrecen una gama de respuestas. Señala en cada una el grado en que estás de acuerdo con la afirmación.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	indiferente	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

EN EL DESARROLLO DE MI TRABAJO CONSIDERO.		1	2	3	4	5	6	7
1. Tomo decisiones que estén a mi alcance para el beneficio de la Institución								
2. Establezco una relación adecuada con el personal a mi cargo o mis pares								
3. Me preocupo por la calidad y esta se ve reflejada en lo que hago								
4. Hay organización y planificación en el trabajo que realizo								
5. Me considero una persona responsable en la entrega de los productos de mi trabajo.								
6. Comunico a mi equipo de trabajo los objetivos a cumplirse								
7. Expongo mis opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se me solicita.								
8. En actividades conjuntas, colaboro con mis compañeros y realizo la parte del trabajo que me corresponde.								
9. Presento informes, indicadores y toda la información correspondiente a mi área de manera clara y ordenada.								
10. Contribuyo a crear, innovar, mejorar y apoyar actividades, procesos y proyectos.								
11. Difundo de manera efectiva la ley y otras normas jurídicas de mi competencia al interior y exterior de la empresa.								
12. Gestiono cambios dentro de mi área y optimizo los recursos								
13. Retroalimento el equipo y doy críticas constructivas buscando crecimiento colectivo e institucional.								
14. Conozco la filosofía y política de la Institución y la reflejo en mis actitudes diarias.								
15. Mi presentación personal es pulcra y acorde a las políticas de la Institución								
16. Respeto el horario destinado a las actividades que se organizan dentro de la empresa como reuniones, capacitaciones, entre otras.								
17. Soy consciente de mis obligaciones y preveo las consecuencias que se derivan de mis actos.								
18. Promuevo la participación de todos mis colaboradores y compañeros en las actividades realizadas y mantengo un ambiente de trabajo agradable.								
19. Estoy atento a las necesidades de todos los integrantes de mi área y mantengo una actitud abierta y de servicio.								
20. Escuchó atentamente a los demás esforzándome por comprender el significado de la información que recibo.								
21. Realizo los cambios específicos sugeridos para optimizar mis métodos de trabajo y mis resultados.								

22. Me esfuerzo por cumplir con lo esperado en situaciones de presión, y estoy dispuesto a trabajar tiempo extra para lograrlo.								
23. Valoro los roles y responsabilidades que tengo y me apropio de ellos.								
24. Mantengo en completo orden y aseo mi lugar de trabajo.								
25. Comunico abiertamente y de manera respetuosa sugerencias, aportes, inquietudes.								
26. Realizo mis funciones y actividades en tiempo y forma.								
27. Organizo reuniones con la gente de mi área con el fin de afianzar las relaciones con los miembros de mi equipo de trabajo y facilitar el acercamiento entre ellos.								
28. Mantengo actitud de escucha adecuada cuando se me comunica un mensaje.								
29. Planifico y organizo mi trabajo en función del logro de los objetivos de la Institución.								
30. Ejecuto mis actividades según el horario asignado.								