

# Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva

## Salary model for the loyalty of employees in the search for a competitive organization

Luis Fernando QUINTERO Arango [1](#); Juan Diego BETANCUR Arias [2](#)

Recibido: 14/04/2018 • Aprobado: 25/05/2018

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Marco teórico](#)
- [3. Análisis de los resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Las organizaciones contemporáneas están enfrentadas a cambios de todo tipo, demandando una respuesta inmediata en las dinámicas del entorno. Para responder rápidamente, se debe contar con un equipo de trabajo motivado, que quiera alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. Con el diseño de un modelo de salario emocional, donde lo no económico, como flexibilidad horaria, teletrabajo o espacios de disfrute con el grupo familiar, sea un generador de cambio y fortalezca el vínculo empresa y empleado, puede lograrse.

**Palabras-Clave:** Fidelización, motivación, modelo de salario emocional, productividad.

#### ABSTRACT:

Contemporary organizations are constantly confronted with all kind of changes, which demand an immediate response to the dynamics of the environment. In order to respond quickly, a motivated work team must be in place to carry out the objectives of the company. It can be achieved through the design of an emotional salary model, where the non-economic, such as flexible hours, teleworking or spaces of enjoyment with the family group, be a generator of change and strengthen the link company and employee.

**Keywords:** Emotional salary model, loyalty, motivation, productivity.

## 1. Introducción

Las organizaciones modernas deben diseñar estrategias que les permitan adaptarse a los mercados actuales, con el fin de responder a las necesidades y exigencias de sus clientes y de la competencia, en la búsqueda de la productividad y competitividad, con colaboradores comprometidos que aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Puerto, 2010).

Las diferentes teorías administrativas, partiendo del siglo XX con la teoría científica, pasando por la clásica, seguida de teorías como la X y Y de McGregor, la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, hasta las tendencias administrativas contemporáneas como justo a tiempo, calidad total, reingeniería, empoderamiento y coaching; aportan a una fundamentación y construcción administrativa, con una mirada holística, a la creación de nuevas teorías administrativas modernas.

Así mismo, el aporte de la gestión del conocimiento, la revolución de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), los procesos de innovación que se gestan dentro del desarrollo empresarial, hace que se avance a la construcción de empresas competitivas que obtengan sus resultados no solo desde lo financiero sino con empleados que apoyen los procesos organizacionales que la empresa establece (Velásquez, 2002).

Esos logros, en la búsqueda de una organización competitiva y resultados financieros positivos, van apoyados con teorías modernas que logran generar un cambio en la organización. Es así como aparece un constructo que considera al colaborador como un activo importante dentro de la compañía. Ese nuevo constructo, que aporta a la calidad de la empresa, al clima organizacional, la motivación y la retención de los colaboradores es el salario emocional - SE.

Cardona (2011) argumenta que el constructo de SE, se centra en condiciones de motivación frente al empleado, partiendo de teorías modernas administrativas y del talento humano, donde lo fundamental es buscar una empresa saludable que contribuya al equilibrio entre lo laboral y lo personal.

Ese equilibrio entre lo laboral y personal, se articula con una política de salario emocional, al 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.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Teoría de los dos factores de Herzberg

Según lo explica Cohen (1988, p. 233), los factores de Herzberg se dividen en dos factores: el primero es la satisfacción, es decir, lo que hace feliz al empleado desde la automotivación para realizar su labor dentro de la organización; y el segundo, es lo relacionado con la higiene, es decir, variables que el colaborador no controla y están determinadas por la empresa; la realización, reconocimiento, responsabilidad y ascensos, son elementos que se consideran motivacionales para el empleado y se determinan así porque el ser humano requiere de estímulos para realizar su labor.

Asimismo, Valls (2013, pp. 64,67) considera que la motivación para el empleado tiene un impacto positivo para poder cumplir con los propósitos que pretende la organización. Si los colaboradores trabajan con satisfacción, la solución a dificultades y la propuesta a nuevas formas de hacer las cosas fluyen de una manera más fácil, ya que todos aportarán de forma consecuente con las propuestas para tomar la decisión correcta.

Para los colaboradores es importante que se reconozca su labor, eso genera motivación, aportando a una cultura de hacer las cosas bien, para luego recibir un reconocimiento desde lo material, lo intangible y desde la misma autorrealización.

### 2.2. Satisfacción laboral

El ser humano va constantemente en la búsqueda de logros personales y profesionales, con el fin de superarse y aportar al desarrollo de empresas modernas y competitivas. Igualmente, se busca que las capacidades de los colaboradores sean puestas al servicio de la organización, para que se logre tener un empleado comprometido, positivo, creativo, propositivo y abierto al cambio, que construya empresa y aporte a su proyecto de vida personal.

Para Abrajan, Contreras y Montoya (2009) consideran que la satisfacción laboral, aunque es un factor que no se puede medir, sí puede ser un elemento que permita al colaborador encontrar motivaciones al momento de realizar su labor (Abrajan et al., 2009, pp.107-108).

Chiang, Martín y Núñez (2010) indican que la satisfacción laboral es un estado de agrado de un empleado en las actividades laborales que realiza, y es parte fundamental para crear un ambiente y clima organizacional favorable y positivo. La satisfacción laboral aporta a la vida empresarial, es un estado placentero que logra que el colaborador influya en los demás y consiga consolidar una organización constructiva hacia el cambio y la satisfacción de cada uno de sus integrantes.

## 2.3. Comportamiento organizacional

En las empresas el comportamiento individual de los colaboradores y el desempeño grupal, crea un contexto de identidad para la empresa, definiendo así una cultura organizacional y una identidad que se reflejan tanto al interior como fuera de ella. De otro lado, el comportamiento organizacional es la forma en que actúan tanto los individuos como el grupo frente a las responsabilidades que asumen frente a sus clientes, grupos de interés y competidores. (Aira, 2016).

Molina, Briones y Arteaga (2016) definen que en el contexto del comportamiento organizacional, la pretensión es que este logre impactar en la eficiencia y eficacia de la empresa, sumar a la productividad y competitividad; permitiendo así que la colaboración de todos los empleados y directivos aporten a la consolidación de la empresa, que la innovación, gestión del conocimiento, gestión del cambio, sentido de pertinencia y permanencia, desarrollen estrategias para lograr una ventaja competitiva (Molina et al., 2016, pp. 500 – 502).

## 2.4. Motivación

Jiménez (2016, p. 31) determina que la motivación tiene un componente desde la persona, partiendo desde los valores y motivos que esta tenga para desarrollar su labor. 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.

El desarrollo del concepto de motivación tiene una relación directa con el salario emocional. Se puede suponer que la retribución económica es fundamental, pero la no monetaria tiene un impacto sobre la motivación, ya que allí se hace un reconocimiento y se valora lo que hace un colaborador desde su puesto de trabajo.

Es necesario considerar la motivación como generador de cambios positivos que se puede evidenciar en la productividad y en el clima organizacional (Vera, 2005, p.18).

La motivación debe generar productividad, según Lozano (2007), al momento que un individuo ingresa a una organización debe considerar entregar lo mejor para la empresa, realizar de manera eficiente su actividad laboral de forma comprometida, motivada e impactando la productividad y el crecimiento de la empresa, en la consecución de compañías que generen procesos estimulantes y un clima organizacional positivo.

## 2.5. Salario emocional

El tema del salario emocional es definido por Rocco (2009) como un concepto que, desde las lógicas de un intangible, apoya la productividad, partiendo de un empleado motivado y que realiza su labor con eficiencia y eficacia. De igual manera, lo relaciona con la calidad de vida en el trabajo, las relaciones interpersonales, el ambiente físico y laboral que tiene el trabajador en su organización y que aporta a la construcción de una empresa saludable en la búsqueda de ambientes de trabajo que favorezcan tanto el crecimiento y desempeño empresarial como el impacto favorable que tenga dentro de la vida familiar.

El salario emocional, considerado ese salario intangible, se convierte en la manera coherente de complementar la motivación del colaborador, al definir una política que permita identificar a los empleados que por su desempeño y resultados recibirán reconocimientos por su contribución a la construcción de una empresa que valore su rol dentro de la organización. Dentro de las variables del salario emocional se pueden considerar: tiempo de descanso remunerado para compartir en familia, flexibilidad en horarios, teletrabajo, apoyo en tiempo para estudios universitarios, bonos para compartir en familia, permisos para realizar gestiones personales, celebración de fechas especiales en familia, reconocimientos por logros alcanzados desde la gestión en el puesto de trabajo (Rodríguez, 2014).

De otro lado, para Gómez (2013) el salario emocional es una retribución intangible que complementa el salario económico (dinero) que recibe un colaborador en contraprestación de su actividad laboral, que tiene implícito el concepto de satisfacer necesidades básicas y cuyo impacto se percibe en la motivación, el bienestar, y que repercute en el desempeño y productividad laboral.

## 3. Análisis de los resultados

La investigación se abordó desde las lógicas del enfoque empírico-analítico, con un nivel de orden correlacional. De acuerdo con el tiempo será transversal, con un diseño no experimental. El instrumento de recolección de información será un cuestionario factorial escala Likert; el mismo fue validado por jueces expertos y con un alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad del instrumento en el tema central de la tesis. Para el procesamiento de los datos se utilizó el SPSS versión 24.

En la tabla 1, se realizó una matriz de equivalencia entre las puntuaciones típicas y las puntuaciones estándar, obtenidas en el proceso de validación para cada una de las variables y la escala global, mostrando los valores con los cuales se podrán comparar las puntuaciones normativas con poblaciones similares a la del estudio.

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

Para la población estudiada se encuentra que la dimensión estratégica, presenta una puntuación estándar en un rango de 1 a 5; así mismo, para la humana se presenta una puntuación estándar en un rango de 1 a 3,33; la de creación de valor está definida con una puntuación estándar en un rango de 1 a 3,86; y para la motivacional se presenta una puntuación estándar para síntomas ausentes en un rango de 1 a 4.

**Tabla 1**  
Caracterización de las Dimensiones o Componentes

		<b>Estratégica</b>	<b>Humano</b>	<b>Creación de Valor</b>	<b>Motivacional</b>
Media		1,4590	1,3371	1,3839	1,5499
Moda		1,00	1,00	1,00	1,00
Desviación estándar		,48990	,40104	,47489	,53693
Rango		3,56	2,33	2,86	3,00
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo		4,56	3,33	3,86	4,00
Suma		256,78	235,33	243,57	272,78
Percentiles	25	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
	50	1,3333	1,2222	1,2857	1,4444
	75	1,7778	1,5556	1,5714	1,8889

Fuente: Encuestas de evaluación para el diseño de un modelo de salario emocional. 2017

En la tabla 2, la población objetivo, bajo una curva normal se define como una estructura de valores aproximados, para los factores o cada uno de los

componentes que se definen a partir de las siguientes medidas:

**Tabla 2**  
Baremos para los Componentes

	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Estratégica	1,4590	,48990	1,00	4,56
Humano	1,3371	,40104	1,00	3,33
Creación de Valor	1,3839	,47489	1,00	3,86
Motivacional	1,5499	,53693	1,00	4,00

Fuente: Encuestas de evaluación para el diseño de un modelo de salario emocional. 2017

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

Para el análisis de confiabilidad de la prueba, en la tabla 3, se desarrolla un análisis de fiabilidad a través del estadístico alfa de Cronbach, se aplica al número de elementos en general y, además, al número de elementos tipificados.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de fiabilidad, es claro que el instrumento con el que se está evaluando la muestra, es apropiado para tal efecto, teniendo en cuenta el estadístico que está definido por el (0.941).

**Tabla 3**  
Estadísticos de Fiabilidad

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,941	34

Fuente: Encuestas de evaluación para el diseño de un modelo de salario emocional. 2017

En la tabla 4, se realizó la consistencia de los ítems, para determinar la correlación de cada uno de los elementos que componen la prueba, y se aplica nuevamente el Alfa de Cronbach.

**Tabla 4**  
Estadístico de Cronbach si se eliminan elementos

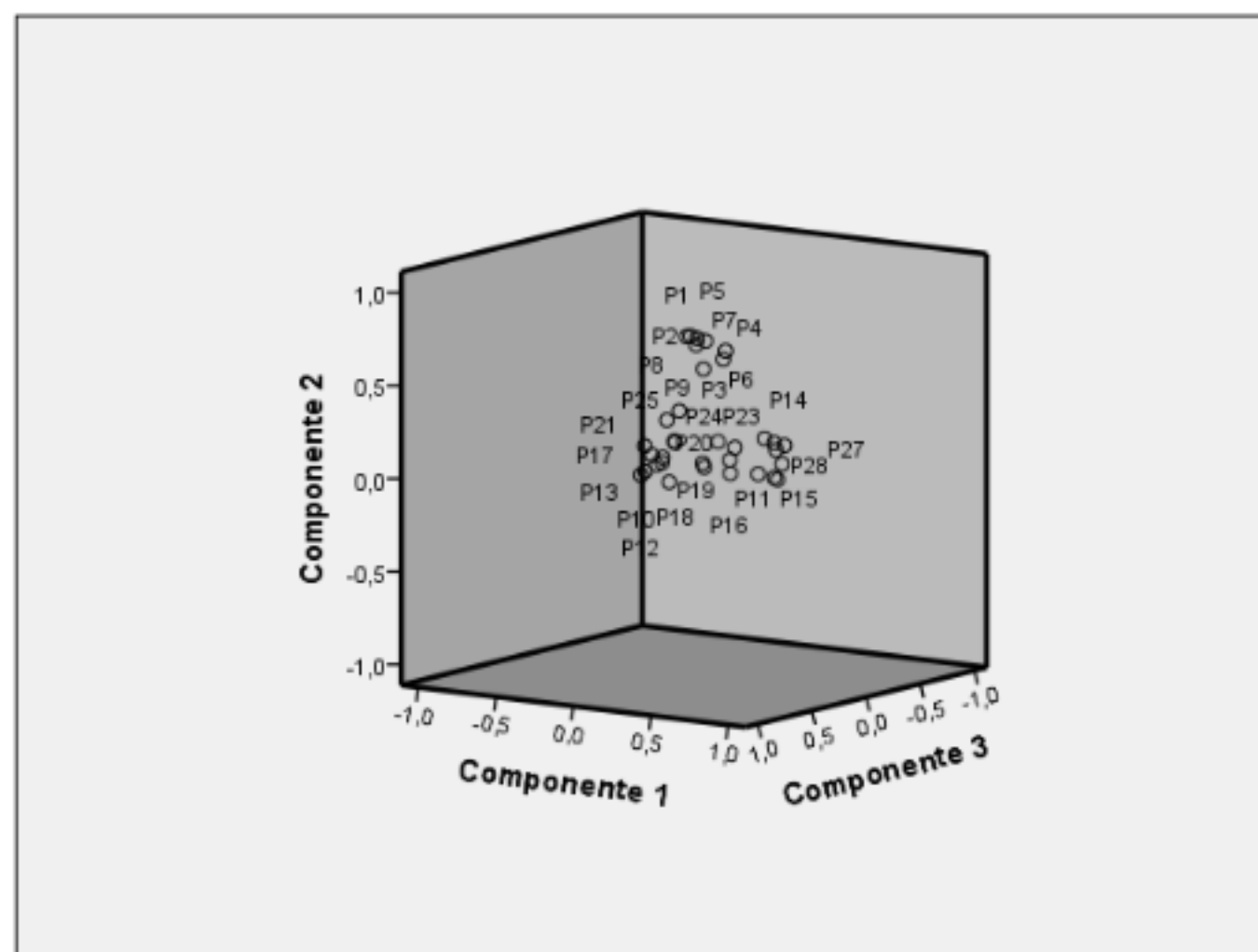
	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
P1 Estilo de cultura organizacional	47,28	168,102	,452	,940
P2 Liderazgo y apoyo gerencial	47,35	168,961	,459	,940
P3 Estructura organizacional flexible	47,16	166,287	,530	,940
P4 Recursos y capacidades organizacionales	47,26	165,734	,613	,939
P5 Estilo de liderazgo y dirección de la gerencia	47,32	166,895	,538	,939
P6 Gestión del área de talento humano	47,34	166,750	,533	,939
P7 Condiciones de trabajo	47,38	167,687	,496	,940
P8 Clima organizacional	47,45	166,329	,610	,939
P9 Condiciones de trabajo	47,53	169,987	,511	,940
P10 Auto superación	47,34	167,698	,527	,940
P11 Reconocimientos laborales	47,41	167,729	,567	,939
P12 Crecimiento profesional	47,53	169,176	,573	,939
P13 Crecimiento personal	47,53	168,970	,603	,939
P14 Política de remuneración	47,34	166,910	,544	,939
P15 Escala de reconocimientos	47,30	165,318	,620	,939
P16 Flexibilidad laboral	47,34	167,106	,520	,940
P17 Felicidad laboral	47,48	166,834	,604	,939

P18 Autorrealización	47,47	167,919	,610	,939
P19 Oportunidad de ascensos	47,44	166,877	,591	,939
P20 Oportunidades de capacitación	47,50	169,154	,546	,939
P21 Compromiso con la organización	47,38	168,763	,497	,940
P22 Actitud personal	47,53	168,925	,567	,939
P23 Política de fidelizar a los colaboradores	47,28	165,370	,609	,939
P24 Tiempo para la familia	47,58	170,542	,459	,940
P25 Respeto por la diversidad	47,44	167,265	,567	,939
P26 Vida saludable	47,38	165,174	,649	,938
P27 Bonificaciones económicas	47,14	162,496	,613	,939
P28 Compensaciones y bonos	47,16	163,144	,604	,939
P29 Plan de retención de mejores colaboradores	47,30	166,497	,553	,939
P30 Presupuesto para capacitación	47,45	169,369	,494	,940
P31 Reconocimiento por objetivos	47,40	166,321	,592	,939
P32 Gestión para retener los clientes por medio del actuar de los colaboradores	47,15	165,658	,531	,940
P33 Plan de pólizas de salud	47,18	166,683	,508	,940
P34 Compensación a los colaboradores de acuerdo a los resultados con la creación de valor	47,31	166,568	,506	,940

Fuente: Encuestas de evaluación para el diseño de un modelo de salario emocional. 2017

En cuanto a la figura 1 de componentes rotados, se observa que la gran mayoría de las observaciones se acumulan en los valores centrales de tres de los cuatro componentes, aunque hay algunos datos que sobresalen por sus valores distintos, y que ameritan estudiar más a fondo en el momento en el que se realice la validación de la escala.

**Figura 1**  
Componentes Rotados



Fuente: Encuestas de evaluación para el diseño de un modelo de salario emocional. 2017

## 4. Conclusiones

La investigación propuesta tiene por objetivo general, determinar las dimensiones que explican la construcción de un modelo de salario emocional, que este articulado a las lógicas de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones de la ciudad de Medellín. Desde la posición y análisis del concepto de Betancur y Quintero (2016), puede indicarse que el salario emocional es tener un impacto en las personas, generando una política que logre visualizar al colaborador y la empresa, y donde la estrategia de gestión del talento humano, articulada al salario emocional, se gestee desde las necesidades personales y profesionales del empleado, permitiendo encontrar propuestas de satisfacción incluyentes, y demostrando un equilibrio entre organización y colaborador, en la búsqueda de mejorar la productividad de la empresa, y por ende un clima organizacional agradable.

Así mismo, Cuesta (2010) hace énfasis en la importancia del talento humano de una organización, en tanto se ejerce un factor diferenciador; es decir, un individuo no será repetible en otra empresa, por lo tanto, ir en la búsqueda de seres humanos idóneos y competitivos, hace la diferencia entre las empresas.

De otro lado, la diferencia entre individuos y la competitividad de las empresas, hace que se logre encontrar en los medios empresariales colaboradores satisfechos y motivados; y en otros casos empleados con dificultades en sus empresas. Así las cosas, se recuerdan los objetivos específicos propuestos



en la tesis doctoral, que apuntan a la construcción de salario emocional desde la satisfacción, y que la concepción de las dimensiones estratégicas, motivacionales, humanas y de creación de valor, tengan una relación directa con el bienestar de los colaboradores en los ambientes empresariales; lo anterior, se evidencia en los resultados que se encontraron en la aplicación de la prueba y los posteriores análisis explicativos y predictivos, por medio de diferentes indicadores empíricos, que determinaron cada uno de los índices analizados, tales como: el alfa de Cronbach (0.941), y la relación de varianzas que dio como resultado una significancia de 0.000.

Desde el análisis empírico analítico del estudio, se logró fundamentar, de forma sistemática, la construcción de un modelo de salario emocional, para las empresas que proponen que una gestión estratégica del talento humano, es necesaria para alcanzar productividad y competitividad en el sector de la economía que la empresa tiene, incrementando las ventas, la participación en el mercado, y buscando incrementar los clientes, donde estos sean valorados y bien atendidos; esto se logra con empleados satisfechos en lo emocional y laboral.

Hasta la fecha no se cuenta, con evidencias empíricas, desde un paradigma hipotético – deductivo, que hayan demostrado este tipo de modelo de salario emocional, por eso el resultado de la tesis, es un aporte significativo para el medio académico, los empresarios y los colaboradores de las diferentes organizaciones.

En el análisis estadístico, de tipo explicativo – predictivo, se encontró que el instrumento validado por expertos, las respuestas de la prueba por parte de los empresarios y los resultados que se encontraron en cada uno de los índices estadísticos analizados, permiten concluir que el modelo de salario emocional debe ser considerado por las empresas, de cualquier tamaño o tipo de organización, permitiendo así, encontrar la relación entre satisfacción, empleo y productividad; es una forma de encontrar empresas saludables tanto en el ambiente interno como externo.

Los resultados significativos, que dan validez a la prueba, a la relación de las dimensiones y los ítems, permitieron encontrar un alfa de Cronbach (0,941) que indica un resultado excelente de todos los ítems identificados, y una significancia importante para este tipo de análisis. Así mismo, la medida de Káiser, Mayer y Olkin (KMO), por medio del Chi cuadrado, logró demostrar un resultado superior de 0.65, lo cual afirma que el análisis factorial aplica y es óptimo en este caso.

Otra conclusión relevante, de acuerdo a los resultados, es el componente rotado de cada uno de los componentes o dimensiones, y la relación con cada ítem, esto significa la agrupación de manera normal de los resultados obtenidos con datos superiores a 0.5, donde es significativo su representación.

De otro lado, un resultado positivo, fue la caracterización de cada dimensión; en esta se encuentran que los ítems propuestos fueron valorados por los empresarios con respuestas entre 1 totalmente de acuerdo y 2 de acuerdo, esto infiere que las dimensiones estratégicas, humanas, motivacionales y de creación de valor, con los respectivos ítems, se concibieron relevantes para poder aportar a la construcción del modelo en salario emocional.

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

De otro lado, definir una política de salario emocional en las organizaciones, permite que se disminuyan niveles de insatisfacción laboral, desmotivación, rotación de personal e incapacidades médicas, originadas por estrés, cansancio laboral o por realizar actividades en el tiempo personal de los colaboradores, esto conlleva a que existan situaciones de insatisfacción, frustración y falta de interés por la labor realizada.

Con respecto al referente científico, las empresas cuentan con un modelo que podrán disponer, según sus necesidades, y que sea un instrumento para la mejora continua y un modelo que aporte a las lógicas de la gerencia humanizada, destacándose que fue el resultado de la evidencia empírica y construcción, a partir de un fenómeno poco estudiado a profundidad.

#### 4.1. Limitaciones y recomendaciones

Dentro de las limitaciones que se encontraron en el trabajo de tesis doctoral, se pudo evidenciar que los empresarios aún son escépticos frente al tema de una política de salario emocional para las organizaciones, que este adherida al direccionamiento estratégico. Se sigue asumiendo que el salario emocional es una asistencia o retribución por el trabajo realizado; lo anterior, se justifica desde el desconocimiento de este tipo de estrategias administrativas y gerenciales, por limitaciones de tipo presupuestal o porque no establecen una relación entre productividad y satisfacción en el trabajo, ya que lo relacionan con beneficios, permisos o auxilios que no tienen correspondencia con lo que realmente es un salario emocional, desde las estrategias duras que define la compañía para el cumplimiento de metas e indicadores.

Ahora, con la tesis científica que se deriva de este estudio, se podrán formalizar las acciones en relación con estos asuntos, propios de la vida empresarial actual, convirtiendo al colaborador en un activo valorado por la organización.

Otro elemento a considerar, es la selección de la muestra, ya que se hizo en empresas medianas del sector productivo de la ciudad de Medellín; se puede pretender que para próximas investigaciones se cuente con una investigación en empresas pequeñas para poder contrastar los dos tipos de empresas y dimensionar si hay relaciones directas o diferencias muy marcadas, entre las tipologías y clasificaciones de las empresas, en relación con la forma en que se establecen políticas para el colaborador, relacionados con el tema del salario emocional y su relación con la productividad.

Adicional, también se encuentra que los empresarios consideran que el salario económico y su pago, es lo que hace que un colaborador se sienta satisfecho, por lo que aún la implementación de un salario emocional como política organizacional no es relevante, ya que no se tienen evidencias empíricas que permitan medir la relación de salario emocional frente al incremento de la productividad, pues precisamente este es el aporte que se realiza con la evidencia empírica establecida en este trabajo.

Dentro de la investigación, otra limitación que se evidenció es la falta de investigaciones empíricas sobre la temática de la tesis doctoral; de hecho, al momento de realizar el rastreo en bases de datos, sobre tesis doctorales y artículos, no se encontraron estudios e información que soportará la propuesta del modelo, para poder tener un referente que abordara el salario emocional.

---

## Referencias bibliográficas

Abrajan, M., Contreras, J. y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Revista enseñanza e investigación en psicología*. 14(1) 105 – 118. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>

Aira, M. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista Negotium*. 11(33) 99 – 111. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78245566005>

Betancur, J. y Quintero, L. (2016). Salario Emocional y competencias organizacionales para la construcción de la empresa saludable. En L. Quintero (Comp.), *Memorias Encuentro Nacional de Investigación* (24-30). Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigo.

Cámara de Comercio de Medellín. (2016). *Estructura empresarial*. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>

Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica Forum*.(4). 113–147. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral>

Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid. Comillas.

Cohen, G. (1988). *The Nature of Management*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-443. Recuperado de: [http://kttm.hoasen.edu.vn/sites/default/files/2011/12/22/cronbach\\_1951\\_coefficient\\_alpha.pdf](http://kttm.hoasen.edu.vn/sites/default/files/2011/12/22/cronbach_1951_coefficient_alpha.pdf)

Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: ECOE.

Gómez, C. (2011). El salario emocional. *Cuadernos de administración CESA*. 5 – 31. Recuperado de: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Gómez, C. (2013). *Medición del impacto del salario emocional*. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá. Colombia: CESA. Recuperado de: <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/947>

Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid. España. ESIC.

Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito, en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (60) 147-164. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>

Molina, L., Briones, I. y Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista Dominio de las ciencias*. 2(4). pp. 498 – 510. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>

Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista pensamiento y gestión*. (28) 171- 195. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>

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](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)

Rodríguez, L. (2014). *El Salario emocional y el clima organizacional en el jardín infantil trinidad galán*. (Trabajo de especialización. Universidad Libre Bogotá). Recuperado de: <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8693/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20sequence=1>

Valls, A. (2013). Motivación y retribución variable. Un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de contabilidad y dirección* (17) 63 – 80. Recuperado de: [http://www.accid.org/revista/documents/Motivacion\\_y\\_retribucion\\_variable.\\_Un\\_enfoque\\_desde\\_los\\_recursos\\_humanos.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/Motivacion_y_retribucion_variable._Un_enfoque_desde_los_recursos_humanos.pdf)

Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Revista estudios Gerenciales*. 18(83) 31 – 55. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n83/v18n83a02.pdf>

Vera, R. (2005). Análisis y diseño de sistema de información para la gestión de hotelería "domingo savio". Plan estratégico para la implementación del sistema de gestión de huéspedes. *Revista científica "Visión de futuro"*. 4(2) 1-50. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935463005>

Welch, S. & Comer, J. C. (1988). *Quantitative Methods for Public Administration: Teehniques and Application*. Homewood, United States: Brooks/Cole.

---

1. Docente, investigador Universidad Católica Luis Amigo. [luis.quinterora@amigo.edu.co](mailto:luis.quinterora@amigo.edu.co)

2. Docente, investigador Universidad Católica Luis Amigo. [Juan.betancurri@amigo.edu.co](mailto:Juan.betancurri@amigo.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 41) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados