

<b>Fecha de elaboración: 03/05/2021</b>			
<b>Tipo de documento</b>	TID:	Obra creación:	Proyecto investigación: X
<b>Título.</b> Propuesta para la implementación del Salario Emocional en Multintegral S.A.S.			
<b>Autor(es):</b> Jairo Arturo Ruiz Prieto			
<b>Tutor(es):</b> Kenia Marcela González Pedraza			
<b>Fecha de finalización:</b> 11/06/2021			
<b>Temática:</b> Salario emocional			
<b>Tipo de investigación:</b> Cuantitativa			
<b>Resumen:</b>			
<p>Salario emocional es una retribución no siempre monetaria, otorgada para generar nuevos dominios de acción en los empleados, que generen efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida. En el desarrollo de esta investigación se demostrarán los beneficios que tiene la implementación de este en el mejoramiento del clima organizacional y los beneficios tanto para trabajadores como para Multintegral SAS.</p> <p>Aplicada la encuesta a 76 trabajadores se evidenció en cuanto a la Identificación de factores de riesgo, que todas las perspectivas se evaluaron como factores protectores a excepción del reconocimiento y Compensación. Factor calificado como fuente de riesgo. Los trabajadores no se sienten motivados, estimulados ni reconocidos. Este, no corresponde a los esfuerzos y logros. Reconocen que existe compensación monetaria, pero consideran beneficioso recompensas como: compensaciones en tiempo y bonos para disfrutar en familia, felicitaciones en privado y público, flexibilidad horaria, tiempo de ocio, cursos de formación.</p>			
<b>Palabras clave:</b> Salario emocional, Desempeño laboral, Evaluación de desempeño, Motivación, Satisfacción			
<b>Planteamiento del problema:</b>			
<p>En las últimas décadas, el escenario mundial de la economía y las empresas se ha surtido de elementos que configuran un clima competitivo y modernizado, en donde el clima laboral presenta grandes exigencias en materia de calidad y desempeño. En este sentido, preocupa a las empresas la retención del talento humano y la estimulación de este, aún más si se considera que, como lo expone Rocco (2009), “el valor agregado que aporta un buen</p>			

empleado es hoy inclusive más importante que el capital físico o tecnológico, fácilmente reproducible” (p. 5).

Es de esta forma como el recurso humano de las empresas se constituye en un elemento clave de su sustento, crecimiento, competitividad y atractivo (Terán, 2017), pues las personas que a diario desempeñan sus funciones dentro de ellas contribuyen a mantener el estatus de la organización, su rentabilidad, e incluso la imagen que se proyecta a los clientes y al resto del público (Michán, 2017).

Con lo anterior, desde el campo académico han surgido diferentes teorías como el bienestar social laboral (Aguilar, Cruz, & Jiménez, 2017), motivación laboral u organizacional (Gutiérrez, 2002), bienestar sostenible en el trabajo (Moriano, Topa & García, 2019), entorno laboral saludable (Serrat, 2017) y, entre ellas, lo que se ha denominado el salario emocional, tema sobre el cual se desarrolla este trabajo de investigación.

Salario emocional es definido una retribución no siempre monetaria, otorgada para generar nuevos dominios de acción en los empleados, con efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida (Pullupaxi

, 2013). De manera directa, el salario emocional contribuye a la conciliación entre vida personal y laboral, al soportar efectivamente los roles a los que se ve enfrentado el empleado (González, 2017).

Bajo el entendido de dicho concepto, en el desarrollo de esta investigación se pretende hacer un aporte para la futura implementación del salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional, buscando que el efecto de sus beneficios se vea tanto para los trabajadores como para las directivas de la empresa Multintegral S.A.S.

La dirección de la empresa Multintegral S.A.S es consciente de que el recurso más importante con el que cuenta es el humano, sin embargo, ha venido notando que el clima organizacional ha desmejorado en los últimos años. “Trabajadores motivados y satisfechos, dejan clientes satisfechos y cumplen con las metas de productividad”, esa es la consigna de la alta dirección de la empresa.

En este sentido, la dirección de la empresa ha percibido que los trabajadores no se encuentran satisfechos con temas relacionados con la relación con su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo, puesto de trabajo, satisfacción, reconocimiento, la seguridad laboral y la información que la persona recibe sobre su rendimiento en el trabajo.

Sumado a esto, los trabajadores manifiestan que los responsables de procesos y encargados de gestión humana no se interesan por el bienestar de los colaboradores y no se brinda flexibilidad en los horarios para satisfacer necesidades personales y familiares. Además, la empresa no implementa adecuadamente formas de reconocimientos y recompensas no monetarias para estimular el buen rendimiento de los empleados.

Otras de las quejas de los empleados es que no hay una justa remuneración en los procesos administrativos y comerciales de la empresa, y los empleados consideran que los beneficios de la empresa no son tan buenos o mejores respecto a otras organizaciones.

Estas percepciones tanto de las directivas como de los empleados reflejan claramente la actual problemática que presenta Multintegral S.A.S respecto a sus trabajadores, los cuales no presentan un mayor compromiso con la empresa, su rendimiento es bajo, no se alcanzan las metas en ventas ni los indicadores y objetivos organizacionales esperados. El conjunto de todos estos factores encontrados se resume en una evidente falta de satisfacción laboral en la empresa. De seguir así la situación en la empresa, muy difícilmente ésta podrá mejorar su actual estado y crecer positivamente.

Con dicha problemática, es importante que la empresa implemente mecanismos o herramientas como el salario emocional, que le permitan mejorar la disposición y productividad laboral de sus trabajadores, considerando que por su actividad de comercio al por menor de electrodoméstico y gasodomésticos, muebles y equipos de iluminación, todos los factores relacionados con el servicio y atención al cliente dependen en gran parte la capacidad de los trabajadores, su disposición y bienestar.

**Pregunta:**

¿Cómo estructurar una propuesta basada en la implementación del salario emocional para mejorar la satisfacción y productividad en los empleados de Multintegral S.A.S.?

**Objetivos:**

**Objetivo General**

Diseñar una propuesta orientada a la implementación del salario emocional para mejorar la satisfacción y productividad en los empleados de la empresa Multintegral S.A.S.

**Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son los factores de riesgo psicosocial intralaboral que afectan la satisfacción de los empleados.
- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa Multintegral S.A.S., frente a los factores de riesgo psicosocial e intralaboral.
- Diseñar el modelo de la estructura del salario emocional en Multintegral S.A.S.

**Marco teórico:** Página 27

Se revisó material asociado al tema de investigación en diferentes bases de datos. Estos documentos corresponden a trabajos de investigación, tesis de grado de especialización, artículos investigativos, todos estos de diferentes instituciones de orden nacional e internacional.

Las temáticas seleccionadas fueron:

Del desarrollo profesional al desarrollo personal

En este marco se pretende ver el sentido del salario emocional reafirmando la interrelación fundamental entre la persona y su entorno laboral. Relación que es de doble vía, lo que permite obtener beneficios para la empresa y trabajadores.

Antiguamente se pensó que los empleados se movilizaban por el dinero, lo cual derivó en la creencia que era éste lo que los motivaba de forma directa. No obstante, este efecto disminuye cuando las necesidades que satisface ya están cubiertas. Se le considera recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y por lo tanto, genera menos satisfacción que las intrínsecas.

Se plantea que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo que lleva al interrogante de cómo seguir satisfaciendo a los trabajadores. Es importante hablar entonces de compensaciones no monetarias y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Se postula entonces la introducción del salario emocional como una necesidad

En la actualidad las organizaciones valoran y se orientan en la implementación de modelos motivacionales. Las personas buscan permanente satisfacer sus necesidades, desde las básicas hasta la autorrealización.

### **Concepto de salario emocional**

Para la Asociación Española para la Calidad, el salario emocional es la retribución a un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de este, mejorando su calidad de vida.

Por otra parte, Temple (2007) lo define como “aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y alineadas en sus trabajos.

Con lo anterior, el objetivo de implementar del Salario Emocional es proporcionar a los empleados beneficios que generen percepciones o sentimientos de comodidad y fidelidad con la organización, originando en la misma un valor adicional y diferenciador de las demás.

### **Componentes**

De acuerdo con Gómez (2011), el salario emocional conlleva una serie de beneficios no monetarios, a través de los cuales se busca que los empleados se sientan a gusto trabajando, creando un sentido profundo de familiaridad y pertenencia. Las diferentes formas de ser, tener, hacer y estar presenta categorizaciones diferentes entre los empleados, pues, las necesidades y aspiraciones no son las mismas para hombres y para mujeres, o las de un estudiante y las de un ejecutivo con amplia experiencia. Con esto, es importante que el departamento de Recursos Humanos sepa entender claramente las necesidades particulares de cada grupo y lo que estos valores, antes de fijar las políticas en la materia.

Los cuatro aspectos importantes para considerar en el salario emocional, y son: condiciones suficientes para trabajar a gusto, condiciones ambientales del espacio de trabajo, desarrollo del compañerismo entre compañeros de trabajo, y conciliación o balance entre trabajo y familia.

La literatura expone que los factores que componen el salario emocional son:

- Desarrollo profesional y relacional: la persona avanza en su carrera profesional, en ambiente de bienestar laboral
- Compensación psicológica: la persona se sienta útil, autónoma, reconocida como ser humano y se identifica con la empresa
- Conciliación familiar y personal: la persona logra tranquilidad y sensación de orden en su vida
- Retribución variable y fija: aumentan la satisfacción y permiten construcción de relaciones duraderas
- Valor añadido: beneficios extras al empleado que permiten mejorar su calidad de vida.

**Método:** Página 40

El método utilizado en la presente investigación es el deductivo, en donde se hace un procesamiento y análisis de la información cualitativa y cuantitativa recolectada para, en base a ella, hacer una extracción de los elementos fundamentales que sirven para lograr el diseño del modelo de la estructura del salario emocional en Multintegral S.A.S.

La población sobre la cual se enfoca este trabajo de investigación la integra la totalidad de empleados que laboran en la regional Cundinamarca de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S. con un total de 84 personas.

Para la definición del tamaño de la muestra se realizó un muestreo incidental, en el cual se hace una selección intencional de las personas que participarán en la investigación. De esta forma, los participantes que integran la muestra son los trabajadores de los procesos administrativos, comercial y técnico que llevan en la empresa seis o más meses. El total de trabajadores es de 76.

En base a los objetivos generales de esta investigación, su desarrollo se lleva a cabo a través de tres fases, sobre las cuales se definen actividades, fuentes de información, instrumentos para la recolección de la información y técnicas para su análisis:

Fase 1: Identificación de factores de riesgo,

Fase 2: Medición del nivel de satisfacción frente a los factores de riesgo

Fase 3: Diseño del modelo para la estructura del salario emocional.

Los instrumentos empleados para la recolección de datos en esta investigación, como se aprecia en la Tabla 2, son: indagación documental (para el desarrollo de los objetivos 1 y 3) y encuesta diseñada (para el desarrollo del objetivo 2).

**Resultados, hallazgos u obra realizada:** Página 50

### **1. Identificación de factores de riesgo.**

Para identificar los factores de riesgo psicosocial, se tomaron aquellos descritos por el Instituto Nacional Seguridad e Higiene en el Trabajo de España.

Los siguientes factores de riesgo fueron calificados como Factores de protección y son consideradas como riesgo bajo:

**Condiciones ambientales y Diseño del puesto de trabajo.** Los trabajadores consideran que los puestos de trabajo y condiciones ambientales en la empresa son adecuados.

**Pausas y descansos.** Se considera que las pausas y descansos son suficientes.

**Horario de trabajo.** Los horarios de la empresa son flexibles

**Trabajo a turnos y nocturno.** Se tiene un solo turno de lunes a sábado.

**Funciones y tareas.** El trabajo es interesante, acorde a las posibilidades.

**Ritmo de trabajo.** Los trabajadores disponen del tiempo suficiente para desarrollar su actividad.

**Monotonía.** Las actividades de la empresa son cambiantes.

**Autonomía.** Los trabajadores tienen autonomía para tomar decisiones.

**Carga mental y de trabajo.** La cantidad de trabajo a realizar se ajusta a las posibilidades.

**Formación.** Existe formación continua que contribuye a mejorar la competencia laboral.

**Desempeño de rol.** Están definidas responsabilidades y funciones y se realiza evaluación de competencias anualmente.

**Comunicación en el trabajo.** Se verifica buena comunicación entre subordinados y jefes.

**Estilo de mando.** Los supervisores son competentes para la labor y mantienen buenas relaciones con trabajadores.

**Participación en la toma de decisiones.** Los trabajadores participan en la toma de decisiones.

**Relaciones interpersonales en el trabajo.** Se verifican buenas relaciones entre compañeros de trabajo.

**Reconocimiento y Compensación.** Factor calificado como fuente de riesgo. Los trabajadores no se sienten motivados, estimulados ni reconocidos por la supervisión. El reconocimiento no corresponde con los esfuerzos y logros. Reconocen que existe compensación monetaria, pero consideran beneficioso recompensas como:

- Compensaciones en tiempo y bonos para disfrutar en familia.
- Zonas de esparcimiento en la empresa.

- Felicitaciones en privado y público.
- Flexibilidad horaria.
- Tiempo de ocio.
- Viajes o actividades por buenos resultados
- Cursos de formación.

**Condiciones de empleo.** La empresa cumple las obligaciones legales y tiene contratos a término indefinido con los trabajadores.

**Desarrollo de la carrera profesional.** Los trabajadores se encuentran satisfechos respecto a la formación y oportunidades de promoción que tiene la empresa.

## **2. Medición del nivel de satisfacción frente a los factores de riesgo. Página 50**

**Características de la tarea.** Los trabajadores se encuentran muy satisfechos.

**Condiciones de trabajo.** Los trabajadores se encuentran muy satisfechos.

**Salario.** Los trabajadores se encuentran satisfechos con el salario devengado en la empresa

**Promoción.** Los trabajadores se encuentran satisfechos respecto a la formación y oportunidades de promoción que existen en la empresa.

**Reconocimiento.** Los trabajadores se sienten poco satisfechos respecto al reconocimiento y motivación que recibe por su trabajo

**Beneficios.** Los trabajadores se encuentran satisfechos con los incentivos monetarios, pero no identifican incentivos de tipo no monetario.

**Supervisión.** La percepción de la supervisión es satisfactoria

**Compañeros.** Se verifica buenas relaciones entre compañeros de trabajo

**Empresa y dirección.** Los trabajadores están poco satisfechos con las políticas de incentivos y bienestar de la empresa

## **Conclusiones: Página 78**

Se observó en las encuestas realizadas a 76 trabajadores de MULTINTEGRAL SAS que esta, ya viene implementando estrategias típicas del salario emocional.

Se evidenció respecto a las perspectivas: Características de la tarea y condiciones de trabajo, que los trabajadores se sienten satisfechos con el tipo y cantidad de trabajo que realizan, la formación y promoción que la empresa le ofrece, la trayectoria, la estabilidad laboral, la participación en la toma de decisiones y la autonomía para realizar las tareas. Igualmente, con el horario de trabajo, los tiempos de trabajo y descanso, el lugar de trabajo en cuanto a comodidad y recursos para realizar las actividades. Estos se convierten en “Factores protectores” que garantizan un riesgo bajo para las dos perspectivas.

Para las perspectivas Supervisores y compañeros, los trabajadores están satisfechos. La gestión que realiza el jefe es percibida como facilitadora, favorece la planificación,

asignación de trabajo y consecución de resultados de los trabajadores. Igualmente son favorables las interacciones que establecen con otras personas en el trabajo. Esta perspectiva actúa como factor protector.

Para las perspectivas de Salario y Promoción, los trabajadores se encuentran satisfechos. Reconocen estar bien remunerados, respecto a trabajadores del sector. Están satisfechos con los incentivos monetarios que reciben, la formación que se brinda al interior y con las oportunidades para hacer carrera en la empresa. Estas dos perspectivas son factores protectores para los trabajadores.

Para las perspectivas reconocimiento y beneficios, los trabajadores no están satisfechos con los incentivos tipo no monetarios. Aunque consideran que la empresa es buen lugar para trabajar, perciben que solo se les recompensa económicamente y no tienen otro tipo de beneficios. Consideran que el tipo de bonificaciones no es adecuado.

En cuanto a la perspectiva Empresa y dirección, Los trabajadores están poco satisfechos con las políticas de incentivos y bienestar de la empresa.

**Productos derivados:**



Propuesta para la implementación del Salario Emocional en Multintegral S.A.S.

Jairo Arturo Ruiz Prieto

Cod. 11196413

Corporación Universitaria Unitec

Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Bogotá, Distrito Capital

3 de mayo de 2021

Propuesta para la implementación del Salario Emocional en Multintegral S.A.S.

Jairo Arturo Ruiz Prieto

Cod. 11196413

Kenia Marcela González Pedraza

Directora

Corporación Universitaria Unitec

Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Bogotá, Distrito Capital

3 de mayo de 2021

*Este trabajo está dedicado con todo mi cariño a mi familia; de manera especial a mi esposa y mis hijas; quienes me animaron con sus valiosos consejos.*

## **Agradecimientos**

Con estas líneas quiero expresar mi agradecimiento y aprecio a todas las personas que con su ayuda han hecho posible esta investigación. Sería muy extenso mencionar a todas las personas que me han acompañado en este tiempo, por ello, prefiero referirme de forma más general a todos ellos. En primer lugar, agradecer su paciencia y apoyo a toda mi familia, especialmente a mi esposa y a mis hijas, que han sufrido algunas “ausencias” por la dedicación a este trabajo. A mi directora de tesis Kenia Marcela González Pedraza, que con su sabiduría me han sabido guiar en esta investigación. Como no mi especial agradecimiento a los protagonistas de este trabajo, Las directivas y los trabajadores de la empresa MULTINTEGRAL SAS. A todos un millón de gracias y todo mi cariño

## Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	18
<b>Planteamiento del Problema .....</b>	<b>20</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>22</b>
Pregunta de Investigación .....	24
<b>Objetivos .....</b>	<b>25</b>
Objetivo General .....	25
Objetivos Específicos.....	25
<b>Marco teórico .....</b>	<b>26</b>
Del desarrollo profesional al desarrollo personal.....	26
Salario emocional.....	28
Concepto.....	28
Componentes .....	28
Beneficios .....	31
Marco legal.....	31
Elementos del contrato de trabajo .....	32
Remuneración.....	32
Obligaciones especiales del empleador .....	32
Pagos que no constituyen salario.....	33
Duración de la jornada laboral .....	33
Monitoreo del estrés laboral .....	33
Salud Mental.....	34
Estado del Arte.....	34

<b>Método .....</b>	<b>39</b>
Tipo y diseño de estudio. ....	39
Método de investigación. ....	40
Participantes o fuente de datos. ....	40
Población .....	40
Muestra .....	40
Criterios de inclusión.....	40
Criterios de exclusión.....	40
Fases de la investigación.....	41
Instrumentos para la recolección de datos .....	42
Indagación documental.....	42
Encuesta diseñada.....	44
Técnicas para el análisis de la información.....	46
Análisis hermenéutico .....	46
Estadística básica descriptiva .....	47
<b>Resultados.....</b>	<b>49</b>
Identificación de factores de riesgo.....	49
Medición del nivel de satisfacción frente a los factores de riesgo.....	50
Características de la tarea .....	52
Condiciones de trabajo .....	52
Salario.....	53
Promoción.....	54
Reconocimiento.....	55
Beneficios .....	56
Supervisión .....	57
Compañeros.....	59
Empresa y dirección .....	60
Diseño del modelo para la estructura del salario emocional.....	61
<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>68</b>

<b>Discusión de resultados .....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>77</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>79</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 1. Encuesta Aplicada.....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo 2. Cronograma de Actividades.....</b>	<b>91</b>

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Satisfactores entregados como solución a los empleados.....	30
Tabla 2. Fases de la investigación.....	41
Tabla 3. Factores de riesgo .....	49
Tabla 4. Modelo para la estructura del salario emocional .....	62
Tabla 5. Clasificación de los factores de riesgo psicosocial y sus componentes según diferentes autores. ....	68
Tabla 6. Resumen análisis de resultados de la medición de niveles de riesgo .....	73



## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Características de la tarea .....	52
Figura 2. Condiciones de trabajo .....	53
Figura 3. Salario.....	54
Figura 4. Promoción.....	55
Figura 5. Reconocimiento.....	56
Figura 6. Beneficios .....	57
Figura 7. Supervisión .....	58
Figura 8. Compañeros.....	59
Figura 9. Empresa y dirección .....	61

## Resumen

Salario emocional es una retribución no siempre monetaria, otorgada para generar nuevos dominios de acción en los empleados, que generen efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida. De manera directa, el salario emocional contribuye a la conciliación entre vida personal y laboral, al soportar efectivamente los roles a los que se ve enfrentado el empleado (Human Capital).

En el desarrollo de esta investigación se pretende demostrar los beneficios que tiene la implementación del salario emocional en el mejoramiento del clima organizacional y los beneficios tanto para los trabajadores como directivas de la empresa Multintegral SAS.

La satisfacción laboral se basa en satisfacer las expectativas de los trabajadores en cuanto a sus experiencias laborales ya sea en las condiciones labores, en la compensación económica, el sistema de reconocimiento y el trato del jefe inmediato como del equipo de trabajo; todo esto forma parte para que se refleje un alto nivel de desempeño laboral al brindar al empleado todos los medios favorables para que su trabajo sea de forma efectiva.

El salario emocional involucra toda la parte afectiva y emocional de los trabajadores, influyendo directamente en su calidad de vida, esto quiere decir, el tiempo dedicado a realizar sus actividades personales como: recreación, ejercicio y de igual manera a su trabajo. También se refiere a trabajar sin estrés, con puestos adecuados de trabajo, con tranquilidad, buen ambiente y condiciones de trabajo que equilibren su parte emocional al momento de desarrollar sus actividades laborales. Ante esto, la empresa debe considerar la salud mental del trabajador, la carga de trabajo, la flexibilidad de horarios, tiempo compartido con la familia y con su vida personal, logrando que el colaborador tenga un equilibrio emocional – laboral estable, contribuyendo a que su fidelidad con la empresa al igual que su compromiso sean sólidos y constantes.

Esta investigación permitirá conocer el salario emocional como política retributiva de carácter humanista y facilitadora de la conciliación laboral. También, en un sentido más

específico, se podrá reflejar el perfil de gestión de MULTINTEGRAL SAS y de su política retributiva no económica. Por otro lado, y para finalizar, se vinculará el perfil del trabajador con la solicitud de dichos beneficios sociales sin olvidar su opinión sobre los mismos, pues, como se ha recordado, el salario emocional es una retribución orientada al trabajador y con la finalidad de cubrir sus necesidades.

Con lo expuesto, con el desarrollo del presente trabajo se indaga respecto a la incidencia de los factores de riesgo psicosocial e intralaboral en la satisfacción laboral de los trabajadores de MULTINTEGRAL SAS, buscando con esto el diseño de un modelo de la estructura del salario emocional para la empresa en mención

Aplicada la encuesta a los 76 trabajadores se pudo evidenciar en cuanto a la Identificación de factores de riesgo, que todas las perspectivas se evaluaron como factores protectores a excepción de la perspectiva Reconocimiento y Compensación. Factor calificado como fuente de riesgo. Los trabajadores no se sienten motivados, estimulados ni reconocidos por la supervisión. El reconocimiento no corresponde con los esfuerzos y logros. Reconocen que existe compensación monetaria, pero consideran beneficioso recompensas como: compensaciones en tiempo y bonos para disfrutar en familia, zonas de esparcimiento en la empresa, felicitaciones en privado y público, flexibilidad horaria, tiempo de ocio, viajes o actividades por buenos resultados, cursos de formación.

En cuanto a la Medición del nivel de satisfacción frente a los factores de riesgo, los trabajadores no están satisfechos con los siguientes factores:

**Reconocimiento.** Los trabajadores se sienten poco satisfechos respecto al reconocimiento y motivación que recibe por su trabajo

**Beneficios.** Los trabajadores no están satisfechos con los incentivos de tipo no monetario que brinda la empresa.

**Empresa y dirección.** Los trabajadores están poco satisfechos con las políticas de incentivos y bienestar de la empresa

**Palabras clave:** Salario emocional, Desempeño laboral, Evaluación de desempeño, Motivación, Satisfacción

## **Planteamiento del Problema**

En las últimas décadas, el escenario mundial de la economía y las empresas se ha surtido de elementos que configuran un clima competitivo y modernizado, en donde el clima laboral presenta grandes exigencias en materia de calidad y desempeño. En este sentido, preocupa a las empresas la retención del talento humano y la estimulación del mismo, aún más si se considera que, como lo expone Rocco (2009), “el valor agregado que aporta un buen empleado es hoy inclusive más importante que el capital físico o tecnológico, fácilmente reproducible” (p. 5).

Es de esta forma como el recurso humano de las empresas se constituye en un elemento clave de su sustento, crecimiento, competitividad y atractivo (Terán, 2017), pues las personas que a diario desempeñan sus funciones dentro de ellas contribuyen a mantener el status de la organización, su rentabilidad, e incluso la imagen que se proyecta a los clientes y al resto del público (Michán, 2017).

Con lo anterior, desde el campo académico han surgido diferentes teorías como el bienestar social laboral (Aguilar, Cruz, & Jiménez, 2017), motivación laboral u organizacional (Gutiérrez, 2002), bienestar sostenible en el trabajo (Moriano, Topa & García, 2019), entorno laboral saludable (Serrat, 2017) y, entre ellas, lo que se ha denominado como el salario emocional, tema sobre el cual se desarrolla este trabajo de investigación.

Salario emocional es definido una retribución no siempre monetaria, otorgada para generar nuevos dominios de acción en los empleados, con efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida (Pullupaxi, 2013). De manera directa, el salario emocional contribuye a la conciliación entre vida personal y laboral, al soportar efectivamente los roles a los que se ve enfrentado el empleado (González, 2017).

Bajo el entendido de dicho concepto, en el desarrollo de esta investigación se pretende hacer un aporte para la futura implementación del salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional, buscando que el efecto de sus beneficios se vea tanto para los trabajadores como para las directivas de la empresa Multintegral S.A.S.

La dirección de la empresa Multintegral S.A.S es consciente de que el recurso más importante con el que cuenta es el humano, sin embargo ha venido notando que el clima organizacional ha desmejorado en los últimos años. “Trabajadores motivados y satisfechos, dejan clientes satisfechos y cumplen con las metas de productividad”, esa es la consigna de la gerencia de la empresa.

En este sentido, la dirección de la empresa ha percibido que los trabajadores no se encuentran satisfechos con temas relacionados con la relación con su jefe inmediato, sus compañeros de trabajo, puesto de trabajo, satisfacción, reconocimiento, la seguridad laboral y la información que la persona recibe sobre su rendimiento en el trabajo.

Sumado a esto, los trabajadores manifiestan que los responsables de procesos y encargados de gestión humana no se interesan por el bienestar de los colaboradores y no se brinda flexibilidad en los horarios para satisfacer necesidades personales y familiares. Además, la empresa no implementa adecuadamente formas de reconocimientos y recompensas no monetarias para estimular el buen rendimiento de los empleados.

Otras de las quejas de los empleados es que no hay una justa remuneración en los procesos administrativos y comerciales de la empresa, y los empleados consideran que los beneficios de la empresa no son tan buenos o mejores respecto a otras organizaciones.

Estas percepciones tanto de las directivas como de los empleados reflejan claramente la actual problemática que presenta Multintegral S.A.S respecto a sus trabajadores, los cuales no presentan un mayor compromiso con la empresa, su rendimiento es bajo, no se alcanzan las metas en ventas ni los indicadores y objetivos organizacionales esperados. El conjunto de todos estos factores encontrados se resumen en una evidente falta de satisfacción laboral en la empresa. De seguir así la situación en la empresa, muy difícilmente ésta podrá mejorar su actual estado y crecer positivamente.

Con dicha problemática, es importante que la empresa implemente mecanismos o herramientas como el salario emocional, que le permitan mejorar la disposición y productividad laboral de sus trabajadores, considerando que por su actividad de comercio al por menor de electrodoméstico y gasodomésticos, muebles y equipos de iluminación, todos los factores relacionados con el servicio y atención al cliente dependen en gran parte la capacidad de los trabajadores, su disposición y bienestar.

## **Justificación**

En el mundo competitivo en el cual se enfrentan las empresas, hay un factor clave que puede configurarse como la ruina o éxito de cualquier organización, y es la satisfacción de los empleados, buscando de estos estén felices en sus trabajos y comprometidos con su labor (UP.SPAIN, s.f.).

Diferentes autores coinciden en afirmar que el tener a los empleados satisfechos se traduce para la empresas en mayor retención del personal, menor rotación, mayor productividad, mayor rentabilidad, mejor atención a los clientes, menores conflictos intralaborales, mejor clima organizacional, lo que en conjunto coadyuva al crecimiento mismo de las organizaciones (González, 2017; UP.SPAIN, s.f; Moriano & García, 2019).

En este sentido, el salario emocional es una de las herramientas a las cual recurren diferentes organizaciones para mejorar la satisfacción de los empleados y lograr los efectos positivos de esta (Carrillo, 2016). Es así como el desarrollo de este trabajo de investigación adquiere especial relevancia desde varios puntos de vista.

En primer lugar, desde la perspectiva teórica esta investigación permite hacer un reconocimiento teórico de lo que es el salario emocional, su definición, elementos que lo componen, herramientas de las que se surte, factores, beneficios que genera y sus efectos tanto en empleados como en la empresa y en la sociedad.

En segundo lugar, desde la perspectiva práctica e institucional, el desarrollo de este trabajo permite abordar el problema que actualmente se presenta en la empresa Multintegral S.A.S respecto a la falta de satisfacción de sus empleados y los efectos que esto trae tanto para el rendimiento, crecimiento, competitividad e imagen de la empresa, buscando una medida que no implique tanto una cuestión económica sino que nutra la motivación y capacidad de trabajo de los empleados. De este modo, se espera que esta investigación permita lograr beneficios para la empresa tales como:

- ✓ Compromiso y fortalecimiento del clima y la cultura organizacional;
- ✓ Competitividad en términos de compensación global;
- ✓ Atracción y retención del talento clave en la organización;
- ✓ Incremento en los niveles de productividad bajo una cultura de rendimiento y eficacia; y
- ✓ Fortalecimiento de la imagen pública

Igualmente se espera que la implementación del salario emocional en Multintegral SAS beneficie a sus trabajadores de la siguiente manera:

- ✓ Reducción del conflicto entre vida laboral y familiar o personal;
- ✓ Disminución y control del estrés;
- ✓ Mayor índice de satisfacción;
- ✓ Mejores resultados de trabajo en equipo;
- ✓ Posibilidades de desarrollo de carrera; y
- ✓ Mejores ingresos.

Por otro lado, desde la perspectiva académica e investigativa, el desarrollo de este estudio permite reconocer qué otros trabajos se han realizado sobre el tema en cuestión en el ámbito nacional e internacional, estableciendo elementos comunes o de contraste que puedan presentarse según el campo de aplicación o la actividad de las empresas. De este modo, se busca generar nuevos aportes investigativos y prácticos en el diseño de estrategias y medidas para la implementación del salario emocional en las empresas, de modo que también sirvan para nutrir futuros estudios sobre la materia.

Finalmente, desde la perspectiva social el desarrollo de este estudio invita tanto a empresarios, como empleados, instituciones, e incluso a instituciones u organismos diseñadores de políticas laborales, a reflexionar sobre la importancia de la implementación del salario emocional, bajo el entendido de que los trabajadores, como seres humanos, requieren que su labor no sea solamente compensada desde el plano económico, sino también desde el plano emocional si se entiende la complejidad del ser, sus motivaciones, aspiraciones, y deseos.

**Pregunta de Investigación**

¿Cómo estructurar una propuesta basada en la implementación del salario emocional para mejorar la satisfacción y productividad en los empleados de Multintegral S.A.S.?



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta orientada a la implementación del salario emocional para mejorar la satisfacción y productividad en los empleados de la empresa Multintegral S.A.S.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son los factores de riesgo psicosocial intralaboral que afectan la satisfacción de los empleados.
- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa Multintegral S.A.S., frente a los factores de riesgo psicosocial e intralaboral.
- Diseñar el modelo de la estructura del salario emocional en Multintegral S.A.S.

## **Marco teórico**

En este marco lo que se plantea es ver el sentido del salario emocional y afirmar que es una interrelación fundamental entre el ser humano y sus entornos laborales y que estos siempre serán de doble vía, lo que permite obtener beneficios para ambas partes (trabajadores y empresa), debido a que las nuevas generaciones buscan desarrollar sus habilidades y fortalecer sus conocimientos en empresas que impulsen su desarrollo personal y profesional, por lo que un salario económico mediano o alto no garantiza su permanencia, ni un óptimo desempeño en su trabajo, si llegan a sentirse insatisfechos con el ambiente laboral o las oportunidades de crecimiento.

### **Del desarrollo profesional al desarrollo personal**

A comienzos del siglo XX se pensó que los trabajadores se movilizaban por el dinero, lo cual derivó en la creencia que era éste lo que los motivaba de forma directa (entre más dinero, mayor motivación). Si bien el dinero es importante y valioso por ser un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades. No obstante, su valor disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata (Davis & Newstrom, 2003).

Se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva al interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga. Es importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir escalando en los montos de los salarios que se entrega a los individuos. Esto provocará entonces que las empresas se vean en la obligación de buscar otras formas de retribuir a los sujetos por las labores que cumplen. Se postula entonces que la introducción del salario emocional será también un tema de necesidad (Jiménez, Gamboa, León, Niebles, & Vera, 2020).

Los avances en materia organizacional generan la necesidad en las empresas de desarrollar y poner en práctica herramientas que les permitan ventajas competitivas en su entorno económico, con el fin de superar a los competidores. Es por ello que el paradigma ha cambiado, las empresas no solo buscan mejorar su productividad o servicios sino que, la inversión focalizada en el colaborador en materia de crecimiento ha tenido un desarrollo tan alto permitiendo que la gestión del talento humano tome protagonismo (Alvarado & Barba, 2016), convirtiéndola también en prioridad al momento de abordar temas sobre resultados o ganancias y no solo acerca del área de recursos humanos.

Gracias a estos progresos, en la actualidad las organizaciones valoran y se orientan en la implementación de modelos motivacionales, dicho componente es considerado un elemento de vital importancia en la productividad (Alvarado & Barba, 2016) puesto que abarca las razones por las cuales las personas se encuentran laborando en una organización. Como mencionan autores como Maslow (citado en Quintero, 2015), las personas se encuentran en una búsqueda permanente de la satisfacción de necesidades, desde las más básicas (como la alimentación) hasta la autorrealización, que puede abarcar un desarrollo o crecimiento en cualquier área; y llevando esta posición al ámbito organizacional (el cual es el enfoque que se pretende abarcar), una organización podrá generar mayor afiliación y motivación con su colaborador al estimular, alentar y proporcionar herramientas que permitan el crecimiento del mismo. Este enfoque, del desarrollo integral del capital humano, que han ido adquiriendo las organizaciones se remonta a la corriente humanista, la cual rompe con el estigma de autoritarismo perteneciente al tradicional esquema gerencial donde la participación de las personas no era tomada en cuenta en la dirección de la organización (Castillo, 2012), es por ello que hoy por hoy se observa cómo la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones vitales en las empresas ha incrementado y también la creación de programas o planes de responsabilidad social que mejoran la calidad de vida.

De esta manera, las organizaciones que colocan en práctica este tipo de procesos motivacionales no solo logran un aumento a nivel económico, también promueven y estimulan ser una organización orientada hacia una visión positiva, fomentando en las personas que la conforman sentido de pertenencia con la misma (Alvarado & Barba, 2016) lo cual refuerza el compromiso y responsabilidad laboral de las personas con la organización. Anteriormente, la motivación se veía afectada positiva o negativamente por la remuneración salarial brindada, sin embargo los colaboradores hoy día aprecian mucho más retribuciones no monetarias que se

encuentran encaminadas al mejoramiento en su calidad de vida (Barragán, Castillo, & Guerra, 2009) y es allí cuando hablamos de un Salario Emocional, el cual brinda a las personas una serie de beneficios que les permiten sentirse a gusto con el lugar de trabajo debido a que se toman en cuenta necesidades personales, familiares y profesionales generando un crecimiento integral, no solo en términos o calidad monetaria (Gómez, 2011).

### **Salario emocional**

En este apartado se hace un abordaje del concepto de Salario Emocional, sus componentes y beneficios para las organizaciones y empleados.

#### **Concepto**

Una aproximación al concepto de salario emocional es realizada por la Asociación Española para la Calidad, definiendo el término de la siguiente manera:

[...] se trata de un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejoran la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral (García, García, & Viejo, 2017, p. 11).

Por otra parte, **Temple (2007)** lo define como “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (párr. 2). De esta manera queda claro que el salario emocional no se expresa en términos económicos sino en términos de satisfacción de las necesidades de la persona en relación a la búsqueda de sentido y significado de la vida.

Con lo anterior, el objetivo la implementación del Salario Emocional, según Gómez (2011), es proporcionar a los empleados beneficios que generen percepciones o sentimientos de comodidad y fidelidad con la organización, originando en la misma un valor adicional y diferenciador de las demás.

#### **Componentes**

De acuerdo a Gómez (2011), el salario emocional de compones de factores satisfactorios, es decir, en diferentes formas de ser, tener, hacer y estar, tanto de carácter individual como colectivo, los cuales permiten al individuo actualizar sus necesidades. Se trata entonces de una

serie de beneficios no monetarios, a través de los cuales se busca que los empleados se sientan a gusto trabajando dentro de la empresa, creando con ella un sentido profundo de familiaridad y pertenencia.

Ahora bien, Gómez (2011) también expone que las diferentes formas de ser, tener, hacer y estar presenta categorizaciones diferentes entre los empleados, pues, por ejemplo, las necesidades y aspiraciones no son las mismas para hombres y para mujeres, o entre las de un estudiante y las de un ejecutivo con amplia experiencia. Con esto, es importante que el departamento de Recursos Humanos sepa entender claramente las necesidades particulares de cada grupo y lo que éstos valores, antes de fijar las políticas en la materia.

De modo general, se consideran cuatro aspectos importantes para considerar en el salario emocional, y son: (i) condiciones suficientes para trabajar a gusto, (ii) las condiciones ambientales del espacio de trabajo, (iii) el desarrollo del compañerismo entre compañeros de trabajo, y (iv) la conciliación o balance entre trabajo y familia.

Ahora bien, en la literatura también se expone que los factores que deben componer el salario emocional deben ser:

- Factores de desarrollo profesional y relacional: permitiendo a la persona avanzar en su carrera profesional, en un ambiente de bienestar laboral (García, Posada, & Hernández, 2012).
- Factores de compensación psicológica: buscando que la persona se sienta útil, tenga autonomía, sea reconocida como ser humano y logre identificarse plenamente con la empresa (Bedodo & Giglio, 2006).
- Factores de conciliación familiar y personal: por medio de los cuales la persona logra tener tranquilidad y la una sensación de orden en su vida (Jiménez & Moyano, 2008).
- Factores de retribución variable y fija: los cuales aumentan la satisfacción y permiten la construcción de relaciones duraderas (Mijares, 2015).
- Factores de valor añadido: son beneficios extras al empleado que le permiten mejorar su calidad de vida y le motivan a un mejor desempeño laboral (Barragán, Castillo, & Guerra, 2009).

Ahora bien, si bien puede hablarse de unos factores de satisfacción a modo general, se ha encontrado que la definición de sus componentes no son los mismos en las diferentes culturas y países, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

*Tabla 1.*

*Satisfactores entregados como solución a los empleados*

<b>Satisfactor</b>	<b>Definición</b>	<b>Corea</b>	<b>España</b>	<b>Argentina</b>
<b>Tiempo</b>	Se habla de la flexibilidad en horario de trabajo, tipo y extensión de jornada laboral. Incluye desplazamientos entre casa y trabajo, y viceversa.	Mantenerse en contacto diario con la empresa mediante herramientas tecnológicas, y acudiendo solo de vez en cuando a la oficina.	Posibilitar el trabajo parcial desde casa aprovechando las ventajas de las TIC.	Teletrabajo suplementario: Personas que dedican menos de un día a la semana trabajando desde casa.
<b>Espacio geográfico</b>	Brindar las mejores opciones para el empleado: casa, vecindario, teletrabajo, celulares, etc.	Oficinas satélites: lugares de trabajo emplazados fuera de la empresa, y ubicados cerca de la residencia del mayor grupo de empleados.	Centros de trabajo vecinales: locales arrendados entre varias empresas para que los empleados vecinos trabajen desde allí.	Teletrabajo para aquellos que laboran por lo menos 10 horas semanales lejos de su casa.
<b>Desarrollo profesional</b>	Capacitación de los empleados	Es un logro primordial para los empleados.	Beneficios de subsidios.	
<b>Crecimiento emocional</b>	Gustos personales, actividades que se desarrollan fuera de la oficina.		Mayores posibilidades para personas discapacitadas.	Programas de coaching para reubicación laboral.
<b>Desarrollo y cultura organizacional</b>	Equilibrio entre vida laboral y personal. Escuchar al empleado para generar confianza y seguridad, pertenencia a la empresa.		EFR cuyo objetivo es “conciliar y balancear los ejes laboral y personal”.	
<b>Bienestar personal</b>	Beneficios personales en cuanto a salud, vida, retiro y futuro en general.		Reducción del estrés.	

*Nota: (Gómez, 2011, p. 13)*

Como se puede apreciar, no se puede hablar de un conceso de los que para cada país o grupo poblacional significa e implica cada satisfactor.

## **Beneficios**

La implementación de este tipo de salario brinda múltiples beneficios a la empresa que lo lleve a cabo debido a que:

- i. Incrementa la motivación en el talento humano por la importancia en el desarrollo integral del individuo (Rodríguez y Gómez, 2011), es decir, mayor será el interés o ganas de pertenecer en una organización que permita poseer y llevar a cabo proyecciones u objetivos que empoderen, estimulen y generen crecimiento profesional, personal y familiar;
- ii. Mejora la productividad en cuanto a términos financieros debido a que un personal motivado se preocupa por el progreso de la organización;
- iii. Favorece a la retención y atracción de personal puesto que estos dos procesos, según Santacruz (2011), son considerados componentes estratégicos importantes, pertenecientes a la gestión humana, a los que las organizaciones deben apuntar e implementar, alineándolos a los objetivos generales de la misma para mantenerse vigentes y competitivos en el mercado global que está en constante desarrollo, y por medio de estos se genera una percepción a nivel emocional y de lealtad con la organización en las personas de tal forma que se sentirán menos atraídas a las ofertas ofrecidas por la competencia, lo que beneficia la retención (Barragán, Castillo & Guerra, 2009); y
- iv. Se aumentan las condiciones de un clima organizacional favorable ya que los índices de inconformismo se reducen puesto que el Salario Emocional disipa las necesidades insatisfechas (Suarez, 2016).

## **Marco legal**

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro del ámbito del derecho laboral colombiano, el cual regula las relaciones entre empleadores y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. En este se ven involucrados algunos de los elementos constitutivos del contrato de trabajo en Colombia. Esta información es relevante debido a que de allí se derivan principios de retribución y compensación a los trabajadores como resultado de su actividad productiva (Ortega, 2004).

Con esto, en el presente apartado se hace un abordaje legal de los principales elementos constitutivos del derecho laboral en Colombia.

### **Elementos del contrato de trabajo**

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: a. La actividad personal del trabajador; b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador; c. Un salario como retribución del servicio.

Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen (CST, art. 23).

### **Remuneración**

Referente a la contribución que recibe todo trabajador dependiente por su trabajo (CST, art. 24).

### **Obligaciones especiales del empleador**

De acuerdo al CST, las obligaciones del empleador en Colombia son:

1. Poner a disposición de los trabajadores los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores. 2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud. 3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. 4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos. 5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos. 6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; en caso de grave calamidad doméstica; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización. 7. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. 8. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes. 9. Adicionado por la Ley 1280 de 2009, así: Conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente



o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral (CST, art. 57).

### **Pagos que no constituyen salario**

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad (Ley 50 de 1990, art.128).

### **Duración de la jornada laboral**

La duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo las siguientes excepciones: a) En las labores que sean especialmente insalubres o peligrosas el Gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo de acuerdo con dictámenes al respecto. Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación (Ley 50 de 1990, art. 21).

### **Monitoreo del estrés laboral**

Los empleadores deben identificar, evaluar, prevenir, intervenir y monitorear permanentemente la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional (Resolución 2646 de 2008, art. 1).

## **Salud Mental**

En obediencia a la legislación Colombiana, las empresas están obligadas a garantizar el ejercicio pleno del Derecho a la Salud Mental a la población colombiana, priorizando a los niños, las niñas y adolescentes, mediante la promoción de la salud y la prevención del trastorno mental, la Atención Integral e Integrada en Salud Mental en el ámbito del Sistema General de Seguridad Social en Salud, de conformidad con lo preceptuado en el artículo 49 de la Constitución y con fundamento en el enfoque promocional de Calidad de vida y la estrategia y principios de la Atención Primaria en Salud (Ley 1616 de 2013, art. 1)

## **Estado del Arte**

Las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado generalmente en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización.

Un alcance respecto al salario emocional se encontró en la investigación realizada por Caro (2016) en Colombia, cuyo objetivo general fue la realización de un acercamiento a la conceptualización de salario emocional, a través de la medición de la efectividad de las políticas que buscan el bienestar laboral en empresas afincadas en Colombia, y que tengan como característica el ser destacadas como los mejores lugares para laborar en ese país. En dicho trabajo, la autora concluye que si bien diferentes empresas otorgan beneficios no económicos a sus empleados, es necesario reforzar dichas acciones con el fin de fomentar aún más el desarrollo de las personas. Igualmente, se encontró que la formación en valores organizacionales puede ser una buena medida para mejorar el vínculo entre las compañías y sus empleados, y que se hace necesario que acciones como la formación en liderazgo no sea dirigida únicamente a altos rangos, sino a todo el personal en general.

Otro antecedente se titula: *El salario emocional y el mejoramiento de la productividad*, elaborado por Suarez (2016), el cual concluye que la productividad está ligada al sentido de pertenencia, es decir, de la afectividad que el trabajador sienta sobre aquello que realiza. Además afirma que la relación productividad y salario emocional se establece en un sentido integrado, y que a modo aplicativo debe ser como un proceso de reingeniería en la empresa que converja en los procesos de ésta, a través de permanente monitoreo y seguimiento a los planes ya establecidos para que guarden siempre relación con la motivación emocional de las personas.

Se destaca la investigación de Moreno, Paredes & Seminario (2016), titulada: Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley. La investigación se llevó a cabo en las Tiendas Por Departamento Ripley, considerando como sujeto de estudio a los supervisores de las tiendas a nivel nacional, ya que los supervisores son los que tienen mayor cercanía a los encargados de piso, conociendo la realidad de sus trabajadores. Es decir, son el grupo cuyas decisiones directamente afectan el rumbo de la empresa además de representar a los trabajadores con el porcentaje más bajo de satisfacción hacia la empresa, dato obtenido de las encuestas que miden el clima laboral. Al finalizar la tesis, los investigadores lograron diseñar estrategias de fidelización y lograron identificar los beneficios que resaltan los supervisores de tiendas Ripley.

Por otro lado, Teijeiro & Biedma (2013) en España, realizaron la investigación titulada: La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. La investigación analizó los puntos resaltantes que tienen los sistemas de evaluación del rendimiento para las empresas, motivando el cambio organizacional, optimizando la planificación de los objetivos para los trabajadores y sus administrativos, reduciendo además los comportamientos no anómalos que provienen de los empleados, entre otros. Es bueno resaltar que la problemática descubierta en el estudio permite diseñar sistemas más eficientes que generen menos dudas entre los trabajadores y los evaluadores. Finalmente, puede afirmarse que la evaluación del rendimiento laboral debe ser vista como un aspecto trascendente de la gestión de personal, por lo que debe ser incorporada por las empresas del sector público en su diario quehacer, generando los cambios oportunos entre la administración y los empleados, utilizando sistemas de evaluación del rendimiento que permitan implantar las bases de la Nueva Gestión Pública en las empresas, de manera semejante a los modelos de gestión de la calidad total que se basan en el EFQM.

León y Calderón (2018), en su investigación titulada: Motivación laboral y su relación con la retención del talento humano en la empresa Aseguradora Pacifico Vida de la ciudad de Trujillo, 2017, establecieron la relación que ejerce la motivación laboral en la retención del talento humano. La investigación concluyó en que la motivación influye en la retención del talento humano en la empresa Aseguradora Pacifico Vida.

Minchán, (2017) realizó en Perú la investigación titulada: Salario emocional y retención del talento humano en la oficina general de recursos humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017. El objetivo central de dicho trabajo fue determinar cómo se relaciona el salario emocional y la retención del talento humano de la oficina general de recursos humanos. La investigación concluyó en que existe una relación directa y significativa entre el talento Humano y el salario emocional.

Ames (2017) realizó la investigación titulada: Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa del sector minero, Arequipa 2015. La investigación tuvo como objetivo el analizar la relación entre los factores de atracción, factores de retención del talento y el nivel de compromiso organizacional en colaboradores. La investigación concluyó que los factores que atraen y retienen a los profesionales talentosos tienen una correlación positiva con el grado de compromiso organizacional.

Jaramillo (2016) realizó la investigación titulada: *Propuesta de retención de talento humana para la población de Agencias Banco Internacional en la ciudad Quito*, la cual fue aprobada Pontifica Universidad Católica del Ecuador. La investigación tuvo como objetivo general el diseñar una propuesta de modelo de retención de talento humano para la población de agencias del banco que permita asegurar la operatividad del negocio y alcanzar los objetivos estratégicos. La investigación concluyó que la propuesta planteada impulsa la mejora de los factores intrínsecos de motivación, y potencializa la fortaleza que la organización posee.

Guerra & Sosa (2015) realizó la investigación titulada: Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo, la cual fue aprobada por Pontifica Universidad Católica del Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el establecer el impacto del salario emocional en los colaboradores de Olade para determinar su influencia en la calidad de vida de los mismos y el servicio al cliente externo. La investigación concluyó en la inclusión del salario emocional en el paquete salarial influye directamente en la calidad de vida de los colaboradores de Olade.

Pullupaxi (2014), realizó la investigación titulada: *Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa Hospiplan Cía. Ltda.* La investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del salario emocional y sus

efectos en el desempeño laboral de los empleados. El autor concluyó que el salario emocional aplicado por esta organización es un factor inherente y que tiene relación significativa con el desempeño laboral de sus colaboradores.

Espinoza y Toscano (2020), llevaron a cabo la investigación titulada: Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. El objetivo de dicho estudio fue identificar de qué manera el rendimiento, satisfacción, motivación y productividad del empleado se puede ver mejorado a través de un esquema de salario emocional. En su desarrollo, luego de hacer una revisión documental sobre el tema, los autores encontraron que si bien aparentemente los resultados de la aplicación de este tipo de esquemas de retribuciones son positivos para las compañías, desde el punto de vista contable su aplicación demanda grandes gastos para hacer inversiones, adecuaciones, renovaciones y cambios tanto de la planta física de las empresas como en sus estructuras. A esto se suma que la inversión en dichos factores no asegura al ciento por ciento que la fidelidad y permanencia de los empleados en las empresas e, incluso, los empleados pueden llegar a creer que los beneficios otorgados a través del salario emocional hacen parte de las obligaciones del empleador.

Hernández y Caldas (2019), en su trabajo de investigación titulado: Percepción del salario emocional en los colaboradores del área Tax&Legal en Deloitte Bogotá, se plantearon como objetivo hacer un reconocimiento de la percepción de los colaboradores del área y empresa en mención para, de esta forma, proponer una serie de ajustes al programa institucional “Estar Bien”, consistente en una serie de beneficios no monetarios. Para su desarrollo, los autores recurrieron a la aplicación de encuestas semiestructuradas, tomando como apoyo el Instrumento de Medición de la Cultura Organizacional (IDCO). Con esto, al identificar que sobre los factores evaluados existían percepciones tanto positivas como negativas por parte de los colaboradores, los autores evidenciaron que el programa “Estar Bien” puede ser sujeto de mejoras. Con lo descrito, los autores presentaron propuestas como la realización de evaluaciones periódicas al programa, el planteamiento interno de estrategias para el diseño de programas de impacto para el bienestar y emocionalidad de los colaboradores y la determinación de impacto del programa en los altos niveles de organización.

Finalmente, Benitez y Vélez (2020) desarrollaron la investigación titulada: Salario emocional como estrategia para la retención de talento humano en las grandes empresas de

Antioquia. Su objetivo central fue analizar la efectividad de las estrategias de salario emocional implementadas por las empresas antioqueñas para la retención del talento humano. Para su desarrollo los autores recurrieron a una metodología descriptiva, llevando a cabo un análisis cualitativo de los datos recogidos a partir de información relectada directamente de las empresas y de estudios e informes institucionales. En su desarrollo, los autores llegaron a la conclusión de que el salario emocional genera beneficios económicos como la reducción del ausentismo, la rotación de colaboradores, mayor productividad y rentabilidad. También aseguran que para las nuevas generaciones el salario emocional toma especial relevancia por cuanto valoran en mayor medida la conciliación entre la vida familiar y laboral, estando siempre en la búsqueda de una mejor calidad de vida.

## Método

En este apartado se expone la rigurosidad a seguir para el alcance de los objetivos planteados en esta investigación. De esta manera, se especifica el tipo y diseño del estudio, su alcance, participantes, métodos para la recolección de datos y su método de análisis.

### Tipo y diseño de estudio.

En línea con los objetivos de este trabajo, su desarrollo se enmarca bajo una investigación de tipo mixto, bajo un diseño secuencial exploratorio.

En primer lugar, la investigación mixta se define como: “[...] un tipo de investigación que integra sistemáticamente los métodos de la investigación cuantitativa y cualitativa con el fin de obtener una mirada más completa del objeto de estudio” (Ñaupas *et al*, 2014, p. 402). De este modo, su desarrollo implica la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, integrándolos y analizándolos de manera conjunta para poder establecer inferencias tomando como base toda la información recabada, de modo que se de lugar a una comprensión completa del objeto de estudio y lograr que el aporte de su aplicación sea sustentable.

En segundo lugar, el diseño exploratorio secuencial se caracteriza por la recolección y análisis de datos cualitativos en su fase inicial y, en la siguiente, la recabación y análisis de datos cuantitativos (Ñaupas *et al*, 2014). De esta manera, como se expone más adelante, la primera fase de esta investigación recurre al uso de datos cualitativos para la identificación de los factores de riesgo psicosocial intralaboral que afectan la satisfacción de los empleados; en tanto que la segunda fase se orienta a la recolección y análisis de datos cuantitativos con el fin de medir el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa en estudio frente a los factores de riesgo identificados. Igualmente, esto se toma como base para el desarrollo del modelo de la estructura del salario emocional en Multintegral S.A.S.

Con lo expuesto, el alcance de esta investigación se define en el diseño del modelo de la estructura del salario emocional en Multintegral S.A.S., el cual surge del resultado de la fase cualitativa y de la fase cuantitativa de este estudio en las que se identifica, miden y extraen los

factores de riesgo que deben trabajarse para estructurar el modelo en cuestión con sus componentes.

### **Método de investigación.**

El método utilizado en la presente investigación es el deductivo, en donde se hace un procesamiento y análisis de la información cualitativa y cuantitativa recolectada para, en base a ella, hacer una extracción de los elementos fundamentales que sirven para lograr el diseño del modelo de la estructura del salario emocional en Multintegral S.A.S.

### **Participantes o fuente de datos.**

#### **Población**

La población sobre la cual se enfoca este trabajo de investigación la integra la totalidad de empleados que laboran en la regional Cundinamarca de la empresa MULTINTEGRAL S.A.S. con un total de 84 personas.

#### **Muestra**

Para la definición del tamaño de la muestra se realizó un muestreo incidental, en el cual se hace una selección intencional de las personas que participarán en la investigación. De esta forma, los participantes que integran la muestra son los trabajadores de los procesos administrativos, comercial y técnico que llevan en la empresa seis o más meses. El total de trabajadores es de 76

#### **Criterios de inclusión**

Para la selección intencionada de la muestra de participantes, se definieron y tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión sobre los participantes:

- Ser empleados activos de Multintegral S.A.S.
- Pertenecer a la Regional Cundinamarca de la empresa.
- Llevar seis meses o más en la empresa
- Hacer parte de los procesos operativo, técnico y comercial de la empresa.
- Aceptar participar voluntariamente en el desarrollo de esta investigación.

#### **Criterios de exclusión**

Con el fin de delimitar el número de participantes en el desarrollo de esta investigación, se definieron y tuvieron en cuenta los siguientes criterios de exclusión para los participantes.



- No ser empleados activos de la empresa Multintegral S.A.S.
- No pertenecer a la Regional Cundinamarca de la empresa.
- Laborar en procesos diferentes al operativo, técnico y comercial de la empresa.
- Tener menos de seis meses en la empresa
- Manifestar no desear participar voluntariamente en el desarrollo de esta investigación.

### Fases de la investigación

En base a los objetivos generales de esta investigación, su desarrollo Se lleva a cabo a través de tres fases, sobre las cuales se definen actividades, fuentes de información, instrumentos para la recolección de la información y técnicas para su análisis, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2.

#### *Fases de la investigación*

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Fase 1:</b> Identificación de factores de riesgo	<b>Obj 1.</b> Identificar cuáles son los factores de riesgo psicosocial intralaboral que afectan la satisfacción de los empleados.	<p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta documental administrativa institucional e investigativa sobre factores de riesgo de tipo psicosocial e intralaboral que pueden afectar la satisfacción de los empleados</li> </ul> <p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes primarias: documentos institucionales.</li> <li>- Fuentes secundarias: otras investigaciones o materiales de consulta sobre el tema</li> </ul> <p><b>Instrumento para la recolección de la información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indagación documental.</li> </ul> <p><b>Técnicas para el análisis de la información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica de análisis hermenéutico descriptivo sobre los factores de riesgo de tipo psicosocial e intralaboral que pueden afectar la satisfacción de los empleados</li> </ul>

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Fase 2:</b> Medición del nivel de satisfacción frente a los factores de riesgo	<b>Obj 2.</b> Medir el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa Multintegral S.A.S., frente a los factores de riesgo intralaboral.	<p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de encuesta aplicada para la medición del nivel de satisfacción de los empleados frente a los factores de riesgo.</li> <li>- Aplicación de la encuesta.</li> <li>- Sistematización y análisis de la información.</li> </ul> <p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes primarias: aplicación de la encuesta a la muestra de la población participante.</li> </ul> <p><b>Instrumento para la recolección de la información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta diseñada.</li> </ul> <p><b>Técnicas para el análisis de la información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estadística básica descriptiva sobre los datos recolectados en la aplicación de la encuesta.</li> </ul>
<b>Fase 3:</b> Diseño del modelo para la estructura del salario emocional	<b>Obj 3.</b> Diseñar el modelo de la estructura del salario emocional en Multintegral S.A.S.	<p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la estructuración de los componentes y factores que integrarán el modelo de la estructura de salario emocional en Multintegral S.A.S.</li> </ul> <p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes primarias: políticas institucionales respecto al salario de los empleados.</li> <li>- Fuentes secundarias: documentos guías o sobre lineamientos para la estructuración del salario emocional [serán considerados a manera de consulta].</li> </ul> <p><b>Instrumentos para la recolección de la información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indagación documental.</li> </ul> <p><b>Técnicas para el análisis de la información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica de análisis hermenéutico descriptivo sobre los elementos y características que deben componer el modelo de la estructura del salario emocional en Multintegral S.A.S.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **Instrumentos para la recolección de datos**

Los instrumentos empleados para la recolección de datos en esta investigación, como se aprecia en la Tabla 2, son: indagación documental (para el desarrollo de los objetivos 1 y 3) y encuesta diseñada (para el desarrollo del objetivo 2). A continuación se exponen cada una de éstas.

#### **Indagación documental**

La indagación documental se reconoce como una actividad de recolección de información y no comprende un diseño o estructuración compleja para su desarrollo. Para el caso de este estudio consiste en revisión detallada de documentos institucionales (fuentes primarias) tales como políticas o reglamentos de Multintegral S.A.S., o herramientas, investigaciones o

documentos externos (fuentes secundarias) que permitan reconocer y caracterizar los factores de riesgo psicosocial e intralaboral que pueden afectar el nivel de satisfacción laboral de los empleados.

Para la indagación documental de la primera fase se recurre a las siguientes preguntas orientadoras sobre las cuales se dirige la consulta de fuentes primarias y secundarias.

- ¿Qué factores de riesgo psicosocial e intralaboral han sido reconocidos en otras investigaciones o documentos institucionales y cómo son definidos?
- ¿Qué componentes han considerado otras empresas para medir el nivel de satisfacción de sus empleados respecto a los factores de riesgo psicosocial intralaboral relacionados en el salario emocional?
- ¿Qué componentes o factores de han estudiado en otras investigaciones o informes en relación a la satisfacción de empleados frente a los factores de riesgo psicosocial e intralaboral.
- ¿Existe alguna norma o herramienta técnica para la definición y/o medición de factores de riesgo psicosocial e intralaboral que afecten la satisfacción de los empleados?
- ¿Qué tipo de herramientas o encuestas han diseñado desde otras investigaciones o instituciones para definición y/o medición de factores de riesgo psicosocial e intralaboral que afecten la satisfacción de los empleados?

Para la indagación documental que se desarrolla en la tercera fase de esta investigación se recurre a las siguientes preguntas orientadoras sobre las cuales se dirige la consulta de fuentes primarias y secundarias.

- ¿Qué elementos componen el salario de los empleados de Multintegral S.A.S.?
- ¿En qué consisten las tareas que desarrollan los empleados de las áreas administrativa, técnica y comercial?
- ¿Qué beneficios, ayudas o apoyos ofrece la empresa para el desarrollo de las tareas de los empleados?

- ¿Qué sistemas de beneficios se aplican en la empresa para motivar la labor de los empleados?
- ¿Cuáles son las condiciones de trabajo de los empleados y de qué manera estas pueden ser mejoradas?
- ¿Qué condiciones son tenidas en cuenta por la empresa para la promoción de los empleados y de qué manera pueden ser mejoradas?
- ¿Qué tipo de reconocimientos otorga la empresa a los empleados y de qué manera pueden mejorarse para aumentar su motivación?
- ¿Qué tipo de beneficios obtienen otorga la empresa a los empleados y de qué Encuesta manera esto pueden optimizarse para responder a sus expectativas?
- ¿De qué manera puede mejorarse el componente de supervisión laboral para mejorar el desempeño de los trabajadores?
- ¿Cómo se puede mejorar el clima laboral de la empresa?
  - ¿Las políticas de salarios y bienestar de la empresa responden a las expectativas de los empleados?

### **Encuesta diseñada**

Tal como se ha definido en la sección de *Tipo y diseño de estudio*, tomando como base el desarrollo de la primera fase de investigación, en la segunda fase se ha realizado el diseño de la encuesta direccionada a identificar el nivel de satisfacción de los empleados de Multintegral S.A.S. frente a los factores de riesgo psicosocial e intralaboral en la empresa.

Dicha encuesta se compone de un total de 68 ítems, los cuales los participantes responden bajo una escala de Likert (“Extremadamente Satisfecho”, “Muy Satisfecho”, “Moderadamente Satisfecho”, “Poco Satisfecho”, “No Satisfecho”), y ha sido diseñada bajo la integración de nueve componentes que son: Características de la tarea, Condiciones de trabajo, Salario, Promoción, Reconocimiento, Beneficios, Supervisión, Compañeros y, finalmente, empresa y dirección.

### ***Características de la tarea***

Este factor se define como la posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y

autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol.

### ***Condiciones de trabajo***

Hace referencia a las condiciones del lugar de trabajo y a la carga física que involucran las actividades que se desarrollan, exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos periódicos.

### ***Salario***

Es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo

### ***Promoción***

Se entiende por las actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades y a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos.

### ***Reconocimiento***

Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño. Igualmente hace referencia a la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales

### ***Beneficios***

Hace referencia a todas las retribuciones de tipo no monetario que recibe el trabajador por parte de la empresa y sus jefes inmediatos y que se pueden ver reflejados en tiempo, periodos de descanso, permisos, flexibilidad de horarios y otros

### ***Supervisión***

Hace referencia a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con los colaboradores.

### ***Compañeros***

Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a: La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral, las características y calidad de las interacciones entre compañeros, el apoyo social que se recibe de compañeros.

### ***Empresa y dirección***

Hace referencia al grado de percepción que tienen los trabajadores respecto a las políticas de salario, incentivos y de bienestar que tiene implementadas la empresa. Igualmente mide el grado de satisfacción del trabajador respecto a la empresa en general.

Estos componentes son expuestos más adelante en el desarrollo investigativo. La encuesta diseñada puede apreciarse en el Anexo 1.

## **Técnicas para el análisis de la información**

Tal como se aprecia en la Tabla 2, para cada una de las fases de la investigación se ha definido unas técnicas para el análisis de la información recolectada en cada una de ellas. A continuación se expone con más detalle en qué consiste cada una de dichas técnicas.

### **Análisis hermenéutico**

De acuerdo a Arráez, Calles, & Moreno (2006) el término hermenéutica proviene del griego *hermeneutiqué*, que además corresponde al latín *interpretâri*, referente al arte de interpretar los textos. Si bien antiguamente se hacía referencia a dicho concepto para el oficio de la interpretación de los textos sagrados, a través de los siglos su aplicación se extendió a los ámbitos legales hasta llegarse a emplear actualmente en diversos campos, incluyendo el arte. Entre los aportantes más importantes sobre esta corriente está Dilthey (citado en Arráez et al, 2006), quien relacionó la práctica hermenéutica con la producción de conocimiento, adjudicándole a esta “la misión de descubrir los significados de las cosas, la interpretación de las palabras, los escritos, los textos, pero guardando su propiedad con el contexto con el cual formaba parte” (p. 176).

Considerando lo expuesto, el análisis hermenéutico desarrollado en la primera fase de desarrollo de esta investigación recurre a la consulta de documentos institucionales e investigativos referentes a los factores de tipo psicosocial e intralaboral que pueden afectar la satisfacción de los empleados. La comprensión de dichos documentos se ha realizado bajo una

interpretación previa orientada al estudio del salario emocional, partiendo desde los presupuestos teóricos que se han abordado desde el marco teórico y referencial de este estudio, buscando dar respuesta a una serie de preguntas orientadoras (arriba listadas) que orientan dicha comprensión.

En línea con lo expuesto, Arráez et al (2006) también expone que el acto interpretativo en el análisis hermenéutico debe comprender la lectura y estudio constante, en donde converge el preconocimiento del tema y la pertinencia del texto e intérprete, quien cuenta con unas motivaciones y guarda unas expectativas marcadas por un horizonte según sus pretensiones.

De otra parte, el análisis hermenéutico desarrollado en la tercera fase de esta investigación se orienta a la respuesta de las preguntas orientadoras para dicha fase (arriba expuestas), buscando identificar qué elementos y características deben componer el modelo de la estructura del salario emocional en Multintegral. Con base en esto, se ha elaborado el diseño del modelo de dicha estructura, definiéndose dimensiones, factores, estrategias, actividades, indicadores de gestión y responsables.

### **Estadística básica descriptiva**

Se define la estadística descriptiva como “la rama de las Matemáticas que recolecta, presenta y caracteriza un conjunto de datos con el fin de describir apropiadamente las diversas características de ese conjunto” (Becerra, 2017, p. 1).

Para el caso de la fase 2 de desarrollo de este estudio, como ya se ha expuesto, se ha diseñado una encuesta compuesta por un total de 68 ítems los cuales los participantes respondieron bajo una escala de Likert según su nivel de satisfacción. De esta manera, se considera una variable unidimensional que es el mismo nivel de satisfacción de los encuestados.

Por otro lado, no se han usado escalas de medición para medir los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas, sino que los datos han sido recogidos y sistematizados a través del programa Excel para lograr una representación gráfica del nivel de respuestas obtenidas. De esta manera, se han obtenido gráficos de barras los cuales permiten identificar visualmente el grado de satisfacción de los entrevistados respecto a cada uno de los ítems indagados de acuerdo a las frecuencias relativas obtenidas.

Valga precisar que: “el principio que rige la utilización de los porcentajes es [...] utilizar un referente fijo de tal forma que no sea necesario contar con el número total de datos para interpretar una frecuencia [...]” (Becerra, 2017, p. 8).

Respecto al empleo de gráficas para la representación y análisis de los datos, se ha recurrido a las de tipo “barras verticales”, cuyo eje horizontal presenta los intervalos de los datos o, en este caso, el nivel de satisfacción reportado por los encuestados, y el eje vertical refiere a la frecuencia de respuesta de cada nivel intervalo. Si bien el tipo de gráfica más conveniente para la presentación de datos porcentuales es la de tipo “circular”, en este caso las gráficas de “barras verticales” no deja de ser válido y además ha resultado conveniente por el volumen de los datos.



## Resultados

### Identificación de factores de riesgo

Para conocer los factores de riesgo psicosocial y sus principales características, se toman aquellos descritos por el Instituto Nacional Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) de España, los cuales se exponen en la siguiente tabla.

Tabla 3.

#### *Factores de riesgo*

<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>
Condiciones ambientales	Incluyen los agentes físicos (ambiente lumínico, ambiente termo higrométrico, ruido, vibraciones, radiaciones, etc.), los agentes químicos (humo, polvo, vapores, disolventes, desinfectantes, etc.) y los agentes biológicos (hongos, virus, bacterias y endoparásitos) que pueden generar insatisfacción, disconfort o malestar y afectar la salud en el lugar de trabajo.
Diseño del puesto de trabajo	Corresponde a la adaptación ergonómica de las medidas geométricas del puesto de trabajo a las características corporales del trabajador, evitando la presencia de trastornos musculoesqueléticos, estrés y fatiga.
Pausas y descansos	Hacen referencia a la adecuada o inadecuada organización, planificación y distribución del tiempo de trabajo y de los periodos de pausas y descansos, los cuales pueden incidir positiva o negativamente en el desempeño de la actividad del trabajador, repercutiendo directa e indirectamente en él, en la institución y en su entorno.
Horario de trabajo	El cual puede ser fijo, donde todos los trabajadores tienen que estar presentes, o un horario flexible, en el cual, el tiempo de inicio y final de la jornada puede ser definido libremente por los trabajadores.
Trabajo a turnos y nocturno	Exige mantener al trabajador activo en momentos en que necesita descanso, o a la inversa, provocando un desequilibrio entre el tiempo de trabajo, el tiempo biológico y el tiempo familiar y social.
Funciones y tareas	Hacen referencia al contenido y al significado que el trabajo tiene para el trabajador que lo ejecuta. Tiene que ver con si el trabajador considera y siente que su trabajo es interesante, se adecua a sus posibilidades, le permite autonomía y el desarrollo de sus habilidades.
Ritmo de trabajo	Relacionado con el tiempo requerido para la realización del trabajo y puede estar determinado por la exigencia de rapidez en las tareas, por la recuperación de retrasos, por la competitividad entre compañeros, por las normas de producción, por la cantidad de trabajo a realizar, por el control jerárquico directo con presiones de tiempo, entre otros.

<b>Factor de riesgo</b>	<b>Descripción</b>
Monotonía	Referente a las tareas rutinarias y repetitivas, donde el trabajador no tiene ningún tipo de iniciativa convirtiéndose en un trabajo poco motivador que genera insatisfacción laboral y problemas de salud.
Autonomía	Referente al grado en que el trabajador puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlo.
Carga mental o carga de trabajo	Relacionada con el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se somete al trabajador durante su jornada laboral.
Formación	A cuanto mayor es el nivel de cualificación exigido, mayor suele ser el contenido de trabajo a realizar y, en consecuencia, son mayores las posibilidades del trabajador de realizar un trabajo satisfactorio y enriquecedor.
Desempeño de rol	El rol puede ser definido como el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición.
Comunicación en el trabajo	Abarca desde las órdenes dadas por los directivos directamente, hasta las expresiones casuales entre los compañeros.
	Estilo de mando Influye en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes, porque las actitudes del superior o jefe repercuten directa o indirectamente en los trabajadores bajo su mando y en el clima laboral.
Participación en la toma de decisiones	La ausencia de esta es un factor causante de insatisfacción laboral.
Relaciones interpersonales en el trabajo	Incluyen las relaciones interpersonales en el trabajo (con los superiores, con los subordinados, con los compañeros y con los usuarios o clientes) y las grupales (equipos de trabajo, de departamento, de área, etc.).
Reconocimiento y Compensación	Es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo. Estas retribuciones corresponden a reconocimiento, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de desarrollo.
Condiciones de empleo	Relacionadas con la seguridad y certeza respecto al empleo o el futuro profesional, el tipo de contrato (fijo, temporal...), la posibilidad de movilidad geográfica, el salario, la posibilidad de elección de vacaciones y la exposición a riesgos laborales.
Desarrollo de la carrera profesional	Hace referencia al derecho de los profesionales a progresar, de forma individualizada, como reconocimiento a su trayectoria laboral en base a una evaluación objetiva y reglada, en cuanto a conocimientos, experiencia y cumplimiento de objetivos.

Fuente: (Gerrero, Enríquez, & Bulla, 2017)

### **Medición del nivel de satisfacción frente a los factores de riesgo**

Con el fin de identificar el nivel de satisfacción de los participantes de esta investigación frente a los factores de riesgo psicosocial e intralaboral, se ha diseñado una encuesta (ver Anexo 1) producto de la consulta de varias investigaciones sobre el tema, de las que se destaca a: López-Ibor et al. (2010), Alegre et al. (2007), Allen et al. (2014), Centro Internacional Trabajo y Familia–IESE Universidad de Navarra y Edenred (2012), Chinchilla y León (2007), Chinchilla et

al. (2003), Chinchilla et al. (2011), Fundación Encuentro (2013), IESE Family-Responsible Employer Index, López-Ibor et al., (2008), O'Brien (2013) y Muñinos (2011).

De común acuerdo con la gerencia y demás directivos de la empresa, se decidió que la aplicación de la encuesta a los trabajadores se realizara de manera presencial y en papel. Por razones de la pandemia los trabajadores fueron citados en grupos de máximo 10 personas y se destinaron dos días del mes de febrero para dicha aplicación.

La encuesta fue aplicada a 76 trabajadores de los cuales 28 son técnicos, 12 administrativos y 36 son asesores comerciales

El cuestionario se estructura en ocho bloques claramente diferenciados. El primero de ellos consta de un total de 8 ítems que proporcionan información acerca de la percepción que tienen los trabajadores acerca de las características de la tarea; el segundo bloque del cuestionario tiene un total de 7 ítems. En cada uno de ellos se describe la percepción que tienen sobre las condiciones de trabajo; el tercer bloque consta de 6 ítems que dan respuesta a lo que perciben los trabajadores respecto al salario que devengan en la empresa; el cuarto bloque consta de 4 ítems que interrogan sobre cómo perciben la promoción de los trabajadores dentro de la empresa; el quinto bloque consta de 8 ítems que dan respuesta a los que perciben los trabajadores respecto al reconocimiento que reciben ellos en la empresa por parte de los Jefes y compañeros de trabajo; el sexto bloque consta de 9 ítems orientados a reconocer los beneficios que la empresa brinda a sus trabajadores; el séptimo bloque contiene 11 ítems con los cuales se pretende percibir el efecto que tiene la supervisión en la población trabajadora; el octavo bloque contiene 15 ítems y determina la percepción que tienen los trabajadores respecto a los demás compañeros de trabajo.

Los resultados que se mostrarán a continuación pretenden servir como base para identificar los factores de riesgo psicosocial intralaboral presentes en los trabajadores de MULTINTEGRAL SAS, determinar el grado de satisfacción de los mismos respecto a la empresa y contar con los insumos suficientes para diseñar una propuesta orientada a la implementación del salario emocional, cuyo objetivo es mejorar la satisfacción y productividad de los trabajadores.

Igualmente se pretende con base en los resultados obtenidos, formular políticas de salario emocional de la empresa. Entre ellas política de incentivos, política de salario y política de promociones al interior de la organización.

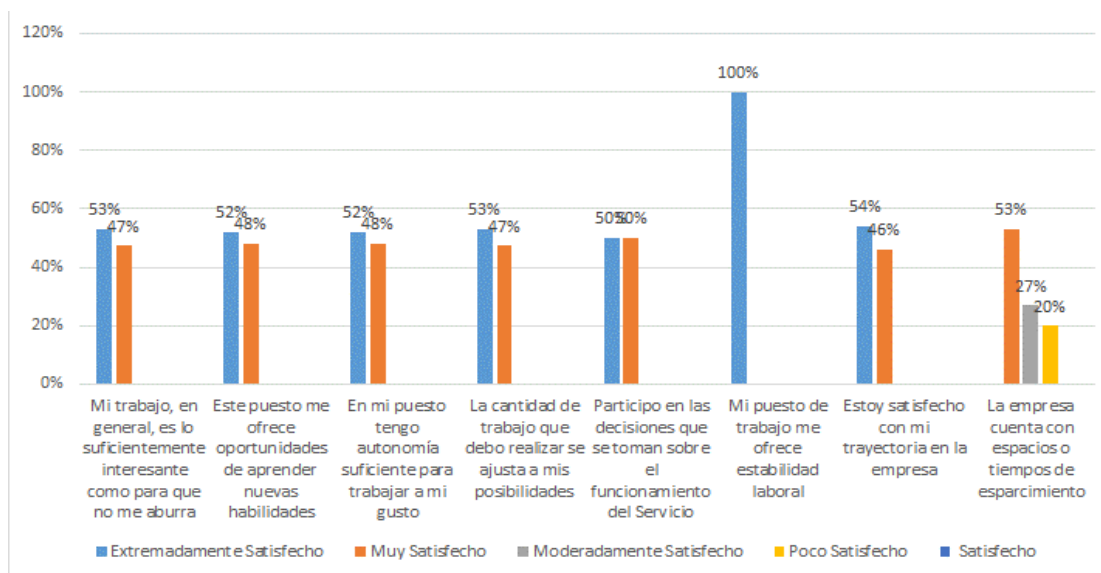
## Características de la tarea

Para medir esta perspectiva se utilizaron preguntas tales como:

- Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra
- Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades
- En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto
- La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades
- Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio
- Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral
- Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa
- La empresa cuenta con espacios o tiempos de esparcimiento

Figura 1.

Características de la tarea



Como se puede observar en la figura 1, en todas las preguntas excepto la última (la empresa cuenta con espacios o tiempos de esparcimiento), el 100% de los trabajadores se encuentran extremadamente satisfechos o muy satisfechos.

## Condiciones de trabajo

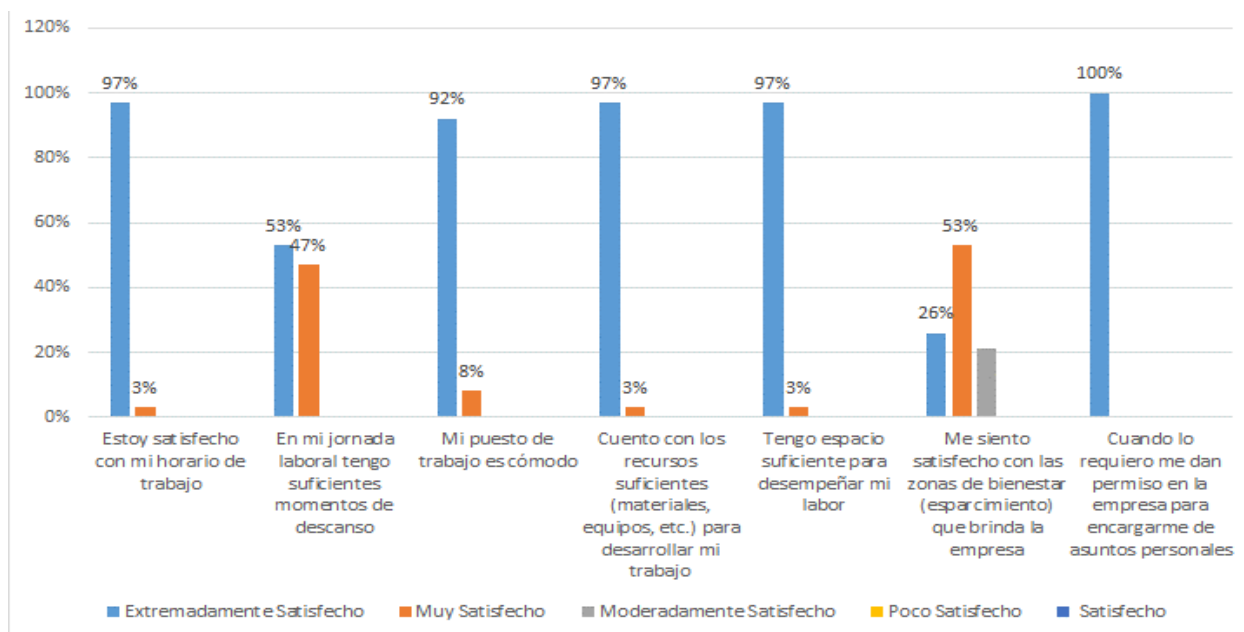
Las preguntas de esta perspectiva están enfocadas a las condiciones ambientales del puesto de trabajo y a las exigencias en los horarios de trabajo.

Para medir esta perspectiva se utilizaron preguntas tales como:

- Estoy satisfecho con mi horario de trabajo
- En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso
- Mi puesto de trabajo es cómodo
- Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo
- Tengo espacio suficiente para desempeñar mi labor
- Me siento satisfecho con las zonas de bienestar (esparcimiento) que brinda la empresa
- Cuando lo requiero me dan permiso en la empresa para encargarme de asuntos personales

Figura 2.

### Condiciones de trabajo



Como se puede observar en la figura 2, en todas las preguntas excepto la sexta (me siento satisfecho con las zonas de bienestar...), el 100% de los trabajadores se encuentran extremadamente satisfechos o muy satisfechos.

### Salario

Las preguntas de esta perspectiva pretenden medir el grado de satisfacción del trabajador con los aspectos relacionados al salario e incentivos que recibe por su labor

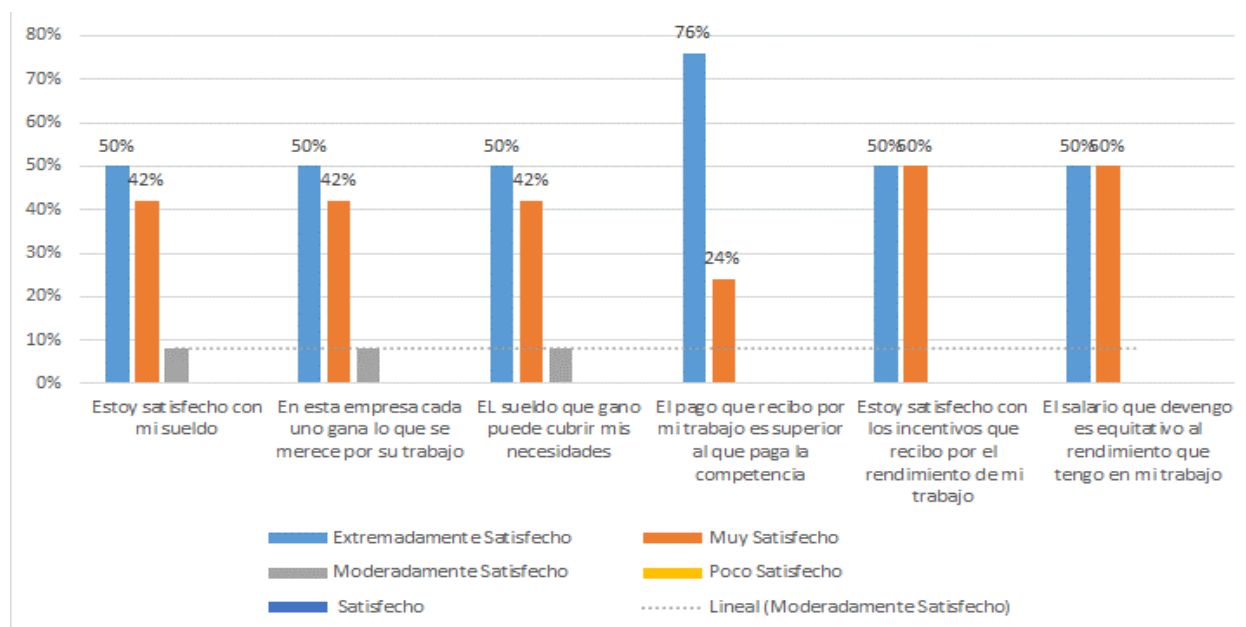
Para medir esta perspectiva se utilizaron preguntas tales como:

- Estoy satisfecho con mi sueldo
- En esta empresa cada uno gana lo que se merece por su trabajo
- EL sueldo que gano puede cubrir mis necesidades
- El pago que recibo por mi trabajo es superior al que paga la competencia
- Estoy satisfecho con los incentivos que recibo por el rendimiento de mi trabajo
- El salario que devengo es equitativo al rendimiento que tengo en mi trabajo

De igual forma, se utilizó el programa Excel de Microsoft Office para facilitar la interpretación de los resultados por medio de graficas que arrojan con mayor exactitud cuáles fueron las tendencias más evaluadas por los participantes.

Figura 3.

### Salario



Como se puede observar en la figura 3, el 100% de los trabajadores se encuentran extremadamente y muy satisfechos con el salario devengado en la empresa

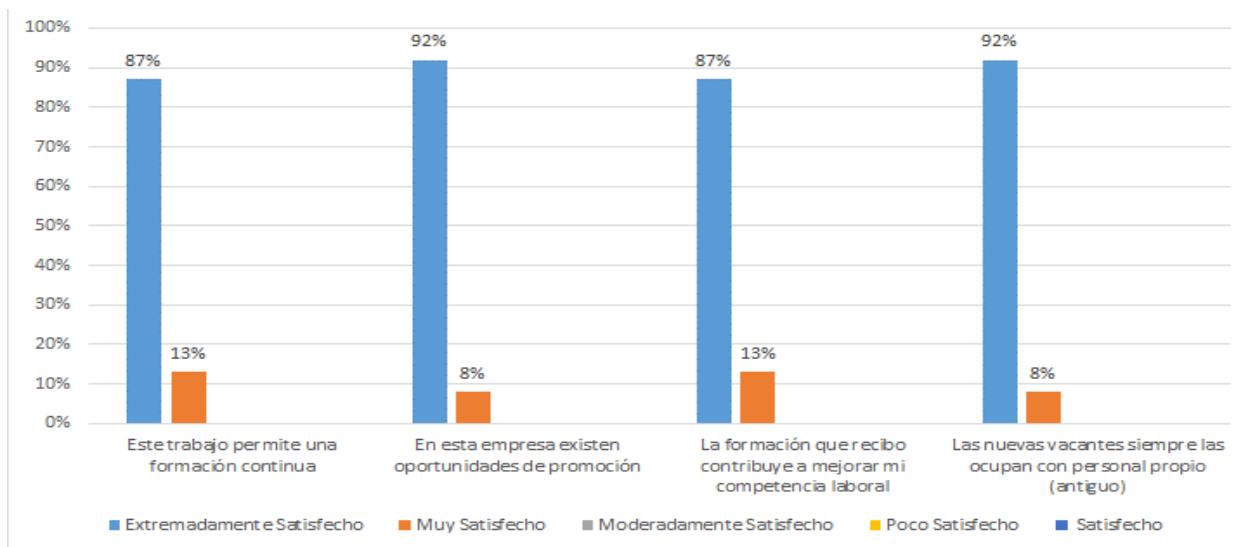
### Promoción

Las preguntas de esta perspectiva pretenden medir el grado de satisfacción del trabajador respecto a la formación recibida y a las oportunidades de promoción que existen en la empresa.

Para medir esta perspectiva se utilizaron preguntas tales como:

- Este trabajo permite una formación continua
- En esta empresa existen oportunidades de promoción
- La formación que recibo contribuye a mejorar mi competencia laboral
- Las nuevas vacantes siempre las ocupan con personal propio (antiguo)

Figura 4.

*Promoción*

Como se puede observar en la figura 4, el 100% de los trabajadores se encuentra satisfechos respecto a la formación que la empresa Brinda y a las oportunidades de promoción que existen dentro de la misma. Los trabajadores se encuentran extremadamente o muy satisfechos con el sistema de promoción.

**Reconocimiento**

Las preguntas de esta perspectiva pretenden medir la percepción que tienen los trabajadores respecto a las recompensas y motivación que reciben por su trabajo

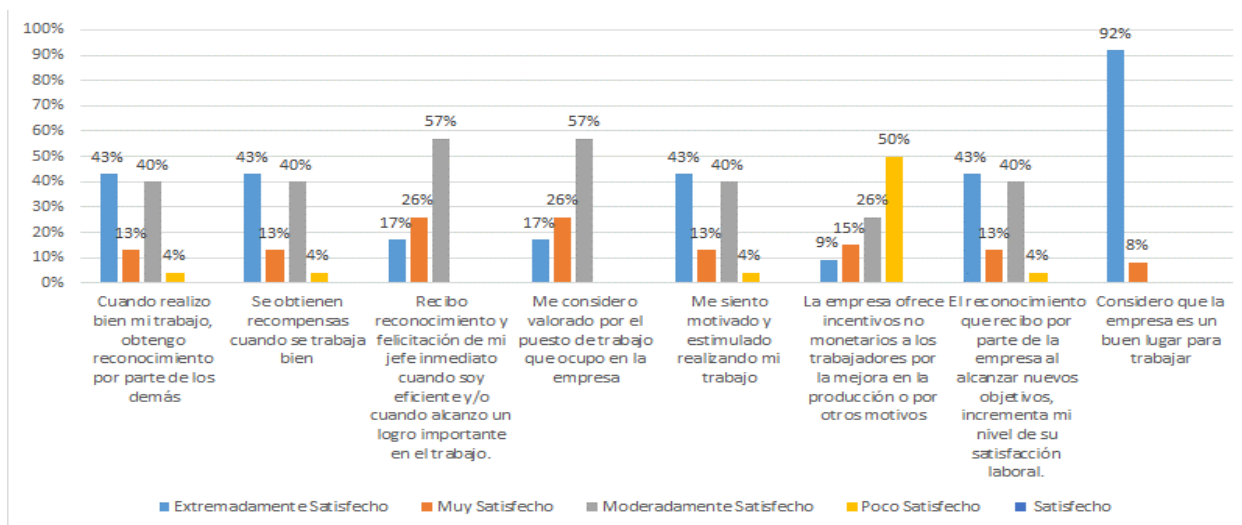
Para medir esta perspectiva se utilizaron preguntas tales como:

- Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás
- Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien
- Recibo reconocimiento y felicitación de mi jefe inmediato cuando soy eficiente y/o cuando alcanzo un logro importante en el trabajo.
- Me considero valorado por el puesto de trabajo que ocupo en la empresa.
- Me siento motivado y estimulado realizando mi trabajo

- La empresa ofrece incentivos no monetarios a los trabajadores por la mejora en la producción o por otros motivos
- Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar.

Figura 5.

### Reconocimiento



Como se puede observar en la figura 5, el mayor porcentaje de trabajadores se siente moderadamente o poco satisfecho respecto al reconocimiento y motivación que recibe por hacer bien su trabajo. Igualmente no identifican incentivos no monetarios a los cuales hayan sido favorecidos.

### Beneficios

Las preguntas de la perspectiva resultados pretenden medir el grado de percepción que tienen los trabajadores respecto a los beneficios de tipo no monetario que recibe de la empresa.

Para medir esta perspectiva se utilizaron preguntas tales como:

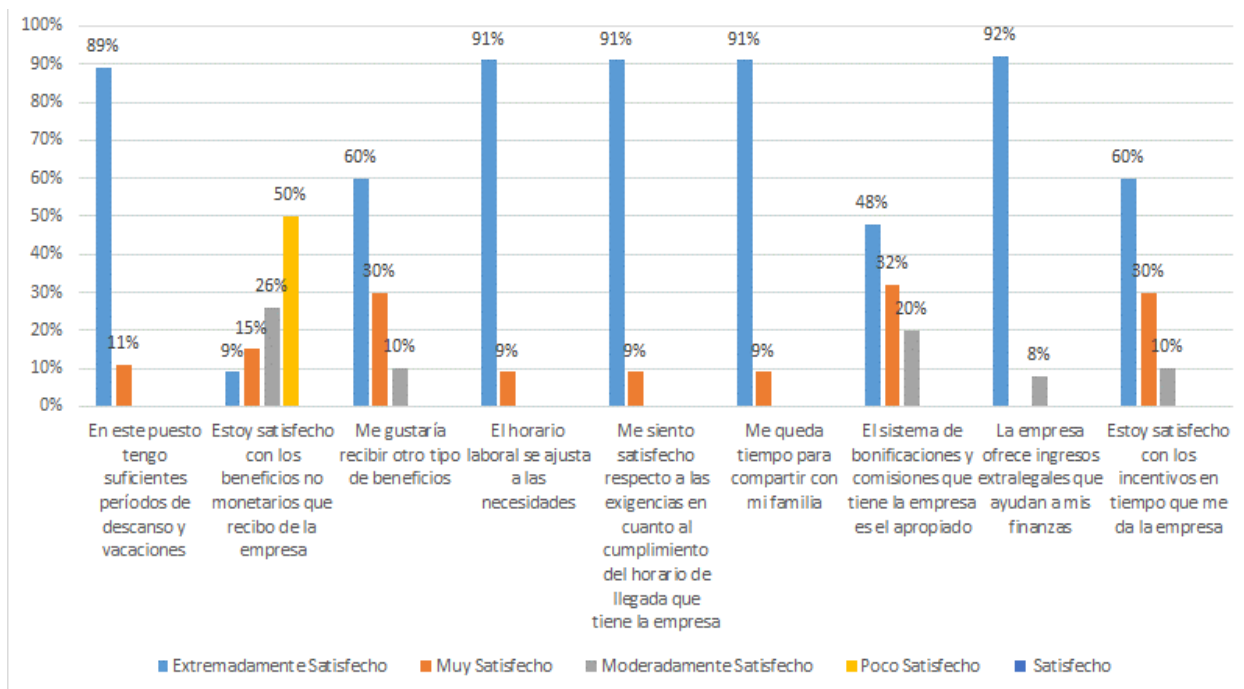
- En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones
- Estoy satisfecho con los beneficios no monetarios que recibo de la empresa
- Me gustaría recibir otro tipo de beneficios
- El horario laboral se ajusta a las necesidades
- Me siento satisfecho respecto a las exigencias en cuanto al cumplimiento del horario de llegada que tiene la empresa
- Me queda tiempo para compartir con mi familia
- El sistema de bonificaciones y comisiones que tiene la empresa es el apropiado



- La empresa ofrece ingresos extralegales que ayudan a mis finanzas
- Estoy satisfecho con los incentivos en tiempo que me da la empresa.

Figura 6.

### Beneficios



Como se puede observar en la figura 6, los trabajadores se encuentran extremadamente y muy satisfechos con los incentivos monetarios que reciben por parte de la empresa, pero no identifican y califican como poco satisfactorios los incentivos de tipo no monetario y de tiempo que reciben por su trabajo.

### Supervisión

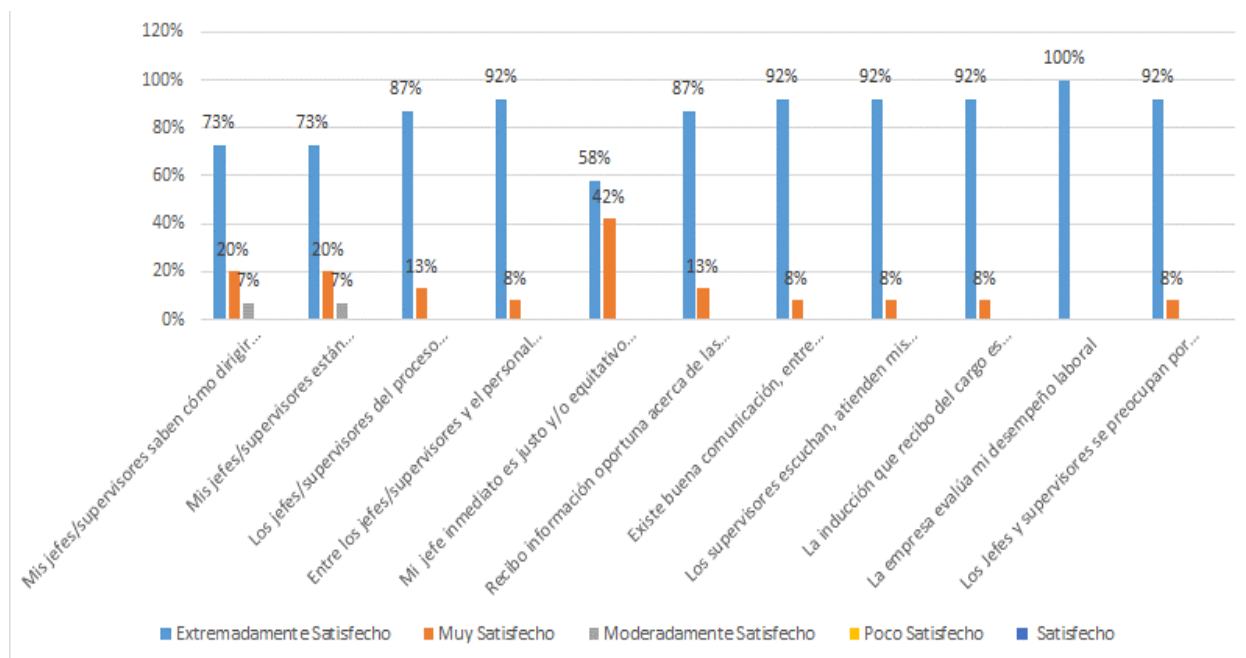
Las preguntas de esta perspectiva pretenden medir el grado de percepción que tienen respecto a la supervisión que reciben de sus jefes inmediatos, la retroalimentación que reciben de su trabajo, la comunicación que se tiene y la relación que tiene los jefes con otros jefes y con los trabajadores.

Para medir esta perspectiva se utilizaron preguntas tales como:

- Mis jefes/supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz
- Mis jefes/supervisores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor

- Los jefes/supervisores del proceso mantienen buenas relaciones con el resto del personal
- Entre los jefes/supervisores y el personal existe una comunicación fluida
- Mi jefe inmediato es justo y/o equitativo cuando de asignar el trabajo se trata
- Recibo información oportuna acerca de las novedades o acontecimientos de mi trabajo.
- Existe buena comunicación, entre subordinados y jefes.
- Los supervisores escuchan, atienden mis requerimientos y necesidades
- La inducción que recibo del cargo es suficiente para realizar mi desempeño laboral
- La empresa evalúa mi desempeño laboral
- Los Jefes y supervisores se preocupan por mi buen desempeño y me orientan en mis tareas

Figura 7.

*Supervisión*

Como se puede observar en la figura 7 los trabajadores en un 100% perciben que la supervisión es extremadamente o muy satisfactoria.

## Compañeros

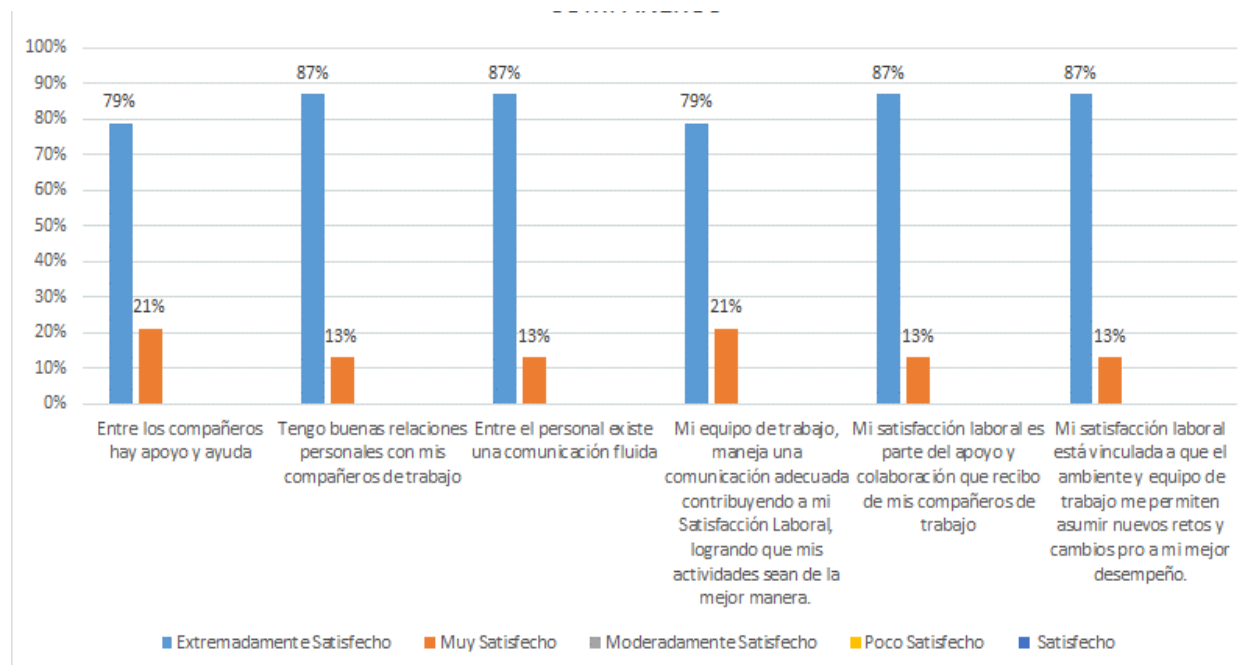
Las preguntas de esta perspectiva pretenden medir el grado de percepción que tienen los trabajadores respecto a la relación que tienen con los demás compañeros de la empresa y la comunicación que tienen con ellos.

Para medir esta perspectiva se utilizaron preguntas tales como:

- Entre los compañeros hay apoyo y ayuda
- Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo
- Entre el personal existe una comunicación fluida
- Mi equipo de trabajo, maneja una comunicación adecuada contribuyendo a mi Satisfacción Laboral, logrando que mis actividades sean de la mejor manera.
- Mi satisfacción laboral es parte del apoyo y colaboración que recibo de mis compañeros de trabajo
- Mi satisfacción laboral está vinculada a que el ambiente y equipo de trabajo me permiten asumir nuevos retos y cambios pro a mi mejor desempeño.

Figura 8.

### Compañeros



Como se puede observar en la figura 8, el 100% de los trabajadores se encuentran extremadamente o muy satisfechos, respecto a la relación con los compañeros de trabajo.

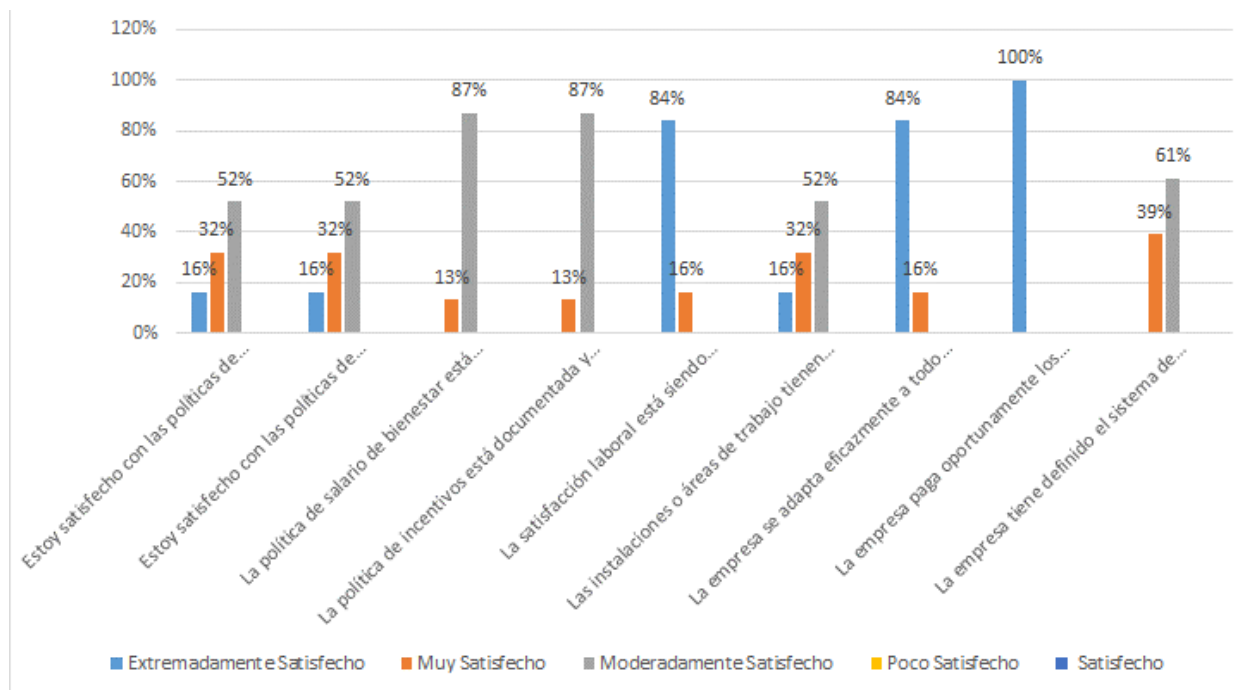
### **Empresa y dirección**

Las preguntas de esta perspectiva pretenden medir el grado de percepción que tienen los trabajadores respecto a las políticas de salario, incentivos y de bienestar que tiene implementadas la empresa. Igualmente mide el grado de satisfacción del trabajador respecto a la empresa en general.

Para medir esta perspectiva se utilizaron preguntas tales como:

- Estoy satisfecho con las políticas de bienestar implementados en la empresa
- Estoy satisfecho con las políticas de beneficios e incentivos que tiene la empresa
- La política de salario de bienestar está documentada y es conocida por los trabajadores
- La política de incentivos está documentada y es conocida por los trabajadores
- La satisfacción laboral está siendo garantizada, mediante las condiciones óptimas que brinda la empresa para que el trabajo de campo sea favorable.
- Las instalaciones o áreas de trabajo tienen relación directa con mi Salario Emocional al brindarme comodidad y facilitar el desarrollo de mis actividades.
- La empresa se adapta eficazmente a todo tipo de cambios.
- La empresa paga oportunamente los salarios, bonificaciones e incentivos.
- La empresa tiene definido el sistema de promoción y ascensos.

Figura 9.

*Empresa y dirección*

Como se puede observar en la figura 9. Los trabajadores desconocen o están poco satisfechos con las políticas de salario, incentivos y de bienestar que tiene la empresa. Igualmente están poco satisfechos con los lugares y no conocen el sistema de promoción y ascensos.

### **Diseño del modelo para la estructura del salario emocional**

A continuación, se presenta la propuesta para la estructura del salario emocional en Multintegral SAS. Como se puede apreciar, la propuesta abarca diferentes factores y para ellas se han definidos estrategias, actividades, indicadores de gestión y responsables.

Tabla 4.

*Modelo para la estructura del salario emocional*

<b>Dimensión</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Responsable</b>
Ambiente de trabajo	Condiciones ambientales	Mejorar las condiciones del ambiente de trabajo, proporcionando condiciones óptimas en materia de espacios, luz, limpieza, protección contra agentes biológicos o químicos que puedan amenazar la salud de los empleados y otros que puedan amenazar su integridad física.	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Establecimiento de normas mínimas para condiciones de seguridad para el trabajo de acuerdo a las Normas Técnicas Colombianas.</li> <li>–Contratación de empresa de servicios para mantener los espacios de trabajo aseados y desinfectados.</li> <li>–Revisión periódica del estado de insumos e implementos de dotación y trabajo.</li> <li>–Provisión periódica de insumos y equipos de trabajo necesarios para la protección de la integridad de los operarios.</li> <li>–Evaluación periódica de las condiciones de puestos de trabajo y compra de insumos según las necesidades diagnosticadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Aseo permanente a las instalaciones de trabajo.</li> <li>–Contratación anual con empresa de servicios para el aseo permanente de las instalaciones.</li> <li>–Chequeo bimestral de insumos e implementos de dotación y trabajo con su respectivo informe.</li> <li>–Compras periódicas de insumos y equipos de trabajo según las necesidades diagnosticadas.</li> <li>–Informe trimestral de evaluación periódica de las condiciones de trabajo.</li> </ul>	Recursos humanos  Seguridad Industrial
	Diseño del puesto de trabajo	Mejorar el mobiliario usado por los empleados de acuerdo a sus necesidades y buscando su comodidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Realizar estudio de las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo.</li> <li>–Identificar el estado del mobiliario de los puestos de trabajo.</li> <li>–Destinar recursos para la mejora de las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Estudio semestral de las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo con su respectivo informe.</li> <li>–Chequeo semestral del estado de mobiliarios de los puestos de trabajo.</li> <li>–Compras periódicas (según las necesidades presentadas) de mobiliario y accesorios necesarios para mejorar la ergonomía y comodidad en los puestos de trabajo.</li> </ul>	Recursos humanos  Seguridad Industrial

<b>Dimensión</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Responsable</b>
	Pausas y descansos	Mejorar las disposiciones de horarios para el desarrollo de pausas y descansos en la jornada de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Establecer horarios de pausas y descansos necesarios reducir el nivel de estrés de los empleados.</li> <li>–Desarrollar pausas activas orientadas por profesional competente para orientar a los empleados en el manejo de tensiones corporales y reducción del estrés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Establecimiento de horarios para pausas activas.</li> <li>–Establecimiento de horarios para descansos.</li> </ul>	Recursos Humanos
	Monotonía	Eliminar factores que aburran a los empleados en el desarrollo de sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Incorporar al ambiente de trabajo factores estimulantes que animen el desarrollo del trabajo (ejemplo: música).</li> <li>–E incorporar al ambiente laboral factores motivantes que mejoren la disposición laboral de los empleados (rifas, concursos, sorpresas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Mejora del desempeño laboral</li> <li>–Mayor nivel de motivación.</li> </ul>	Recursos Humanos
	Autonomía	Establecer mecanismos que permitan mayor autonomía de trabajo a los empleados sin que eso afecta su desempeño ni resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Identificar qué tipos de trabajos y funciones pueden ejecutarse de mejor manera eliminando factores que limitan la autonomía de los empleados.</li> <li>–Evaluar el desempeño laboral por resultados y no por cumplimiento de horarios de trabajo o permanencia en puestos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Mayor Nivel de autonomía.</li> </ul>	Recursos Humanos

<b>Dimensión</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Responsable</b>
Carga y condiciones laborales Crecimiento profesional	Horario de trabajo	Mejorar de los horarios de trabajo buscando mejorar el desempeño y condiciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Establecer horarios de trabajo flexibles pero que no afecten el desarrollo del trabajo y funciones de los empleados.</li> <li>–Implementar la virtualidad laboral en labores que puedan amoldarse a ésta, buscando así evitar la pérdida de tiempo en traslados por parte de los empleados.</li> <li>–Permitir la flexibilización del horario de trabajo de acuerdo a horarios de pico y placa.</li> </ul>	–Menor número de horas laborales con mayor eficiencia laboral.	Recursos Humanos
	Funciones y tareas	Mejorar la asignación de funciones y tareas a los empleados de acuerdo a sus talento y capacidades con una carga razonable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Definición y establecimiento de responsabilidades y tareas de cada puesto de trabajo.</li> <li>–Capacitar periódicamente a los empleados para el mejor desempeño de sus funciones y tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Revisión trimestral de responsabilidades y tareas de los puestos de trabajo, analizando si se están cumpliendo o si de está sobrecargando labores en los empleados.</li> <li>–Jornadas de capacitación periódicas según las necesidades de los puestos de trabajo.</li> </ul>	Recursos Humanos
	Carga mental o carga de trabajo	Establecimiento de medidas para la reducción de carga laboral o de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Definición y establecimiento de la carga de trabajo máxima que deben manejar los empleados según su puesto de trabajo.</li> <li>–Orientar o capacitar a los empleados para organizar su agenda de trabajo y establecer pautas para su desarrollo eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Revisión trimestral de la definición de la carga máxima de trabajo para cada puesto.</li> <li>–Orientaciones y capacitaciones trimestrales sobre manejo del tiempo y organización de agenda de trabajo.</li> </ul>	Recursos Humanos



<b>Dimensión</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Responsable</b>
	Formación	Desarrollo de actividades para mejorar la capacitación de los empleados y para el desarrollo de habilidades y destrezas para su trabajo.	–Proporcionar espacios de capacitación y formación para los empleados.	–Capacitaciones trimestrales para el desarrollo, perfeccionamiento y suma de habilidades y destrezas para el trabajo.	Recursos Humanos
	Desempeño de rol	Asignación de puestos de trabajo según el estudio, capacidades y destrezas de los trabajadores.	–Selección de personal y asignación de puestos de trabajo según estudios, habilidades y destrezas.	–Revisión semestral de perfiles de trabajo y concordancia con estudios, habilidades y destrezas de los empleados.	Recursos Humanos
	Desarrollo de la carrera profesional	Apoyo del desarrollo profesional y escalada laboral dentro de la empresa.	–Proporcionar capacitaciones periódicas para mejorar el desempeño y lograr el crecimiento profesional. –Brindar becas o apoyos económicos para estudios técnicos, tecnológicos y/o superiores con acuerdo de permanencia mínimo.	–Empleados capacitados. –Número de becas otorgadas.	Recursos Humanos
	Promoción	Favorecer la escalada laboral dentro de la empresa.	–Establecer una política para la escalada laboral.	–Documento de política para la escalada laboral.	Recursos Humanos

<b>Dimensión</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Responsable</b>
	Reconocimiento y compensación	Establecer mecanismos de reconocimiento y compensación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir factores o características aplaudibles para su reconocimiento mensual (empleado del mes, empleado más colaborador, empleado más eficiente, mejor vendedor...) y hacer reconocimiento.</li> <li>-Establecer mecanismos de compensación por esfuerzos extra realizados por los empleados (bonificaciones monetarias, cupones, días de descanso, horas de descanso, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de reconocimientos al mes.</li> <li>-Número de bonificaciones al mes.</li> </ul>	Recursos Humanos
Comunicación	Comunicación en el trabajo	Mejorar la comunicación entre empleados en todas las direcciones de rango (horizontal y vertical)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Abrir espacios de comunicación entre compañeros de nivel y sus jefes de trabajo.</li> <li>-Disponer de reuniones periódicas para reconocer quejas, reclamos, dudas, aportes y observaciones entre diferentes niveles de subordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reuniones de trabajo multinivel.</li> <li>-Número de quejas, reclamos, dudas, aportes y observaciones entre niveles de subordinación.</li> </ul>	Recursos Humanos
	Estilo de mando	Favorecer el liderazgo como estilo de gestión del personal.	-Establecer mecanismos de supervisión y retroalimentación con el personal de manera eficiente.	-Mejora del ambiente del trabajo y del nivel de satisfacción.	Recursos Humanos
	Participación en la toma de decisiones	Apertura de espacios para la mayor participación en toma de decisiones.	-Favorecer espacios y medios de participación para que mandos bajos y medios puedan dar sus aportes en la toma de decisiones.	-Reuniones con participación amplia de mandos bajo y medios.	Recursos Humanos

<b>Dimensión</b>	<b>Factores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Responsable</b>
	Relaciones interpersonales en el trabajo	Favorecer el buen desarrollo de relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promoción de actividades deportivas y lúdicas.</li> <li>-Realización de salidas de integración.</li> <li>-Celebración de días especiales (Navidad, Año Nuevo, Día de la Mujer, Días del Hombre, Día de la Madre, Día del Padre, Amor y Amistad, Cumpleaños).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de campeonatos deportivos al año.</li> <li>-Número de salidas de integración.</li> <li>-Número de celebraciones.</li> </ul>	Recursos Humanos

## Análisis de resultados

Respecto a la identificación de factores de riesgo psicosocial y sus principales características, puede decirse que desde diferentes autores e instituciones dicha clasificación presenta variaciones en cuanto a la contemplación de unos u otros factores y sus componentes. Sobre esto, en la tabla que se presenta a continuación se presentan algunas clasificaciones de distintos autores e instituciones.

Tabla 5.

*Clasificación de los factores de riesgo psicosocial y sus componentes según diferentes autores.*

<b>Gollac (2013)</b>	<b>Neffa (2015)</b>	<b>Moreno y Báez (2010)</b>
Demanda psicológica y el esfuerzo requerido.	Intensidad y tiempo de trabajo	Estrés
- Cantidad, ritmo e intensidad de trabajo.	- Contenido del trabajo	- Factores sociales, organizacionales, puesto de trabajo.
- Tiempo de trabajo.	- Cantidad y volumen de trabajo	Violencia en el trabajo
- Complejidad del trabajo.	- Intensidad del trabajo	- Física o psicológica
- Recursos	- Carga de trabajo y dimensiones	Acoso laboral
- Competencias.	Estrés	- Intimidación
Estrés.	- Tener que procesar información rápidamente	- Descalificación
Exigencias emocionales	- Ambiente dañino	- Desequilibrio de poder
- Relaciones con el público, clientes, usuarios o pacientes.	- Amenaza	Acoso laboral
Autonomía en el trabajo	- Enfermedades	Inseguridad contractual
- Participación	- Aislamiento o confinamiento	- Certeza de la continuidad del contrato
- Capacidad para decidir	- Intereses de terceros	- Control de horas de trabajo
- Grado de control sobre el trabajo	- Presión grupal	- Protección social
Relaciones sociales en el trabajo	- Malas relaciones	- Paga de salario
- Reconocimiento	Control de las emociones	Desgaste profesional
- Integración	- Trabajo emocional	Otros riesgos
- Forma de liderazgo de los superiores	- Miedo, angustia o ansiedad en el trabajo	- Cambios organizacionales
Conflictos éticos y/o de valores	- Humor en el trabajo	- Tecnología
- Violencia	Autonomía y margen de maniobra	- Nuevos productos
- Acoso	- Capacidad de decisión	- Cambio de las condiciones de trabajo
- Actos ilegales	Relaciones sociales en el trabajo	Conflicto familia y trabajo
Inseguridad en la situación de trabajo y empleo	- Relaciones con la jerarquía	Trabajo emocional
- Estabilidad	- Relaciones con compañeros	
	- Comunicación y cooperación	

<b>Gollac (2013)</b>	<b>Neffa (2015)</b>	<b>Moreno y Báez (2010)</b>
- Condiciones laborales legales	- Relaciones con personas u organizaciones exteriores a la empresa	
- Despidos		
- Tipo de contrato de trabajo		
- Reducción del salario		

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Gollac (2011); Neffa (2015) y Moreno & Báez (2010).

Con lo anterior, puede decirse que no existe un consenso respecto a la clasificación de los factores de riesgo psicosocial y sus componentes; sin embargo pueden apreciarse elementos comunes como lo son el estrés, relaciones sociales y ambiente laboral. Valga citar:

Actualmente no hay un consenso total sobre el “estado del arte” en cuanto a la concepción y el tratamiento de los RPST ni sobre los daños que ocasionan. El tema es objeto de reflexión en el seno de varias disciplinas (Neffa, 2015, p. 50)

Como bien lo expone Neffa (2011), los factores de riesgo pueden ser de distinta naturaleza y sus efectos pueden repercutir en diferentes dimensiones tanto a la persona que los sufre como a la misma empresa u organización. Su reconocimiento o contemplación dentro de las políticas de la empresa o dentro de las políticas o legislaciones mismas de los Estados no quiere decir que los mismos no se presenten sino que, por el contrario, hace falta dicho reconocimiento.

Es necesario también anotar que los factores de riesgo psicosocial no solo provienen del ambiente interno en la empresa, sino que también pueden tener su origen desde dimensiones externas. En este caso, la empresa directamente puede trabajar sobre aquellos factores que se generan dentro de la empresa y, por el contrario, sobre los factores que provienen desde afuera puede ejercer, no en todas las ocasiones, algún tipo de influencia indirecta.

Por otra parte, respecto a la medición del nivel de satisfacción frente a los factores de riesgo que se llevó a cabo en Multintegral S.A.S, se analiza que:

- Las condiciones de trabajo es un factor protector ya que las condiciones ambientales en la empresa son muy buenas, además que cuenta con rigurosos protocolos de bioseguridad. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- Se pudo demostrar por medio de la figura 2 (condiciones de trabajo), que el factor diseño del puesto de trabajo es protector ya que los trabajadores consideran que los puestos de trabajo son adecuados para la actividad realizada en la empresa. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.

- Pausas y descansos es un factor protector ya que los trabajadores consideran que las pausas y descansos que tienen son suficientes. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- El factor de horario de trabajo es protector ya que los horarios que tiene la empresa son flexibles y no se es muy estricto con los horarios de entrada o salida y más ahora en tiempo de la pandemia por el Covid -19. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- El trabajo a turno y nocturnos es un factor protector, ya que la empresa solo tiene un turno de 8: 00 Am a 5:00 Pm de lunes a viernes y sábado medio día. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- Funciones y tareas es un factor protector ya que los colaboradores consideran que el trabajo es interesante, acorde a sus posibilidades, tienen autonomía para la toma de decisiones y pueden desarrollar todas sus habilidades. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- Ritmo de trabajo es un factor de protección pues los trabajadores disponen del tiempo suficiente para desarrollar su actividad. Cuentan con apoyo en caso de sobrecarga de trabajo. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- Monotonía es un factor protector, ya que las actividades de la empresa son cambiantes. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- La autonomía es un factor protector ya que los trabajadores tienen autonomía para la toma de decisiones y para laborar a su gusto. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- Respecto a la carga mental o carga de trabajo se considera un factor protector. Los colaboradores manifiestan que la cantidad de trabajo que deben realizar se ajusta a sus posibilidades. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- Sobre la formación, este factor es protector. Los trabajadores reconocen que existe una formación continua y esta contribuye a mejorar su competencia laboral. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- El desempeño de rol se considera un factor de protección. Si bien no se indagó sobre este aspecto en la encuesta, si se pudo evidenciar la existencia y socialización del manual de perfiles de cargo en donde se define la competencia,

las responsabilidades y funciones de todos los cargos de la empresa. Igualmente se verifica la evaluación de competencias que se realiza anualmente en donde el trabajador rinde cuentas a la dirección sobre su desempeño a lo largo del año. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.

- La comunicación en el trabajo se considera un factor de protección. Los trabajadores manifiestan que existe buena comunicación entre subordinados y jefes, que los supervisores escuchan y atienden sus requerimientos y necesidades y que entre supervisores y el personal existe una comunicación fluida. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- El estilo de mando es un factor de protección. Los trabajadores reconocen que los supervisores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor, que saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz, mantienen buenas relaciones con el personal, retroalimentan a los trabajadores sobre su desempeño, escuchan y atienden los requerimientos y necesidades de estos. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- La participación en la toma de decisiones es un factor de protección ya que los trabajadores participan en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- Las relaciones interpersonales en el trabajo es considerado un factor protector. El 100% de los trabajadores se encuentran extremadamente o muy satisfechos, respecto a la relación con los compañeros de trabajo. Entre los compañeros hay apoyo y ayuda, se verifican buenas relaciones personales entre compañeros de trabajo. Los trabajadores reconocen que la satisfacción laboral es parte del apoyo y colaboración que reciben de los compañeros de trabajo. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- Reconocimiento y compensación es un factor se convierte en una fuente de riesgo. Los trabajadores no están conformes respecto al reconocimiento y felicitación del jefe inmediato cuando se es eficiente y/o cuando se alcanza un logro importante en el trabajo, no se consideran valorados por el puesto de trabajo que ocupó en la empresa, no se sienten motivados ni estimulados por el trabajo

que realizan. La percepción con menos valoración es la referente a los incentivos no monetarios que la empresa otorga a los trabajadores por su buen desempeño. Los encuestados consideran que el reconocimiento (confianza, remuneración y valoración) que se hace de la contribución del trabajador no corresponde con sus esfuerzos y logros. Reconocen que existe compensación monetaria, pero consideran beneficioso otro tipo de recompensas como, por ejemplo: compensaciones en tiempo para disfrutar con la familia; zonas de esparcimiento o recreación dentro de la sede de la empresa; felicitaciones en privado y en público: de vez en cuando es bueno destacar el trabajo bien hecho en presencia del resto de compañeros, aumentando así la satisfacción del empleado y fomentando también la motivación del resto; flexibilidad horaria: no se trata de trabajar menos, sino de transmitir la sensación de confianza en trabajador para que gestione su propio tiempo de manera responsable; tiempo de ocio: permitir que los empleados se relajen y desconecten para seguir dando lo mejor. Si el trabajo es en equipo premiarlos con algún elemento lúdico como un fútbolín o una mesa de pimpón; viajes o actividades por el resultado del buen trabajo: es bueno programar un viaje de empresa o realizar una actividad juntos; cursos de formación: brindar oportunidades de formación al trabajador por medio de seminarios, diplomados, cursos especializados, becas parciales o totales en universidades o institutos de formación; bonos: para que el trabajador pueda asistir con su familia a restaurantes, cines, centros vacacionales u otros.

- Las condiciones de empleo es considerado un factor protector. La empresa tiene contratos a término indefinido con sus trabajadores, tiene implementado y certificados sistemas de gestión de Calidad, Medio ambiente y de Seguridad y Salud en el trabajo, por tanto, cumple con las obligaciones legales en materia de contratación, ambiental y de SST. Igualmente ubica a los trabajadores en proyectos cercanos a su residencia (Comerciales y Técnicos), cumple con las condiciones laborales en cuanto a cantidad y fechas acordadas y/o establecidas por la ley. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.
- Finalmente, el desarrollo de la Carrera profesional es un factor de protección ya que el 100% de los trabajadores se encuentra satisfechos respecto a la formación



que la empresa Brinda y a las oportunidades de promoción que existen dentro de la misma. Los trabajadores se encuentran extremadamente o muy satisfechos con el sistema de promoción. El riesgo es considerado como bajo o despreciable.

En la tabla se que presenta a continuación se resume el análisis de rivado de la medición de los niveles de riesgo de los factores analizados en Multintegral S.A.S

Tabla 6.

*Resumen análisis de resultados de la medición de niveles de riesgo*

<b>Factor</b>	<b>Tipo</b>	<b>Nivel de riesgo</b>
Condiciones de trabajo	Protector	Bajo
Diseño del puesto de trabajo	Protector	Bajo
Pausas y descansos	Protector	Bajo
Horario de trabajo	Protector	Bajo
Trabajo a turno y nocturnos	Protector	Bajo
Funciones y tareas	Protector	Bajo
Ritmo de trabajo	Protector	Bajo
Monotonía	Protector	Bajo
Autonomía	Protector	Bajo
Carga mental	Protector	Bajo
Formación	Protector	Bajo
Desempeño de rol	Protector	Bajo
Comunicación en el trabajo	Protector	Bajo
Estilo de mando	Protector	Bajo
Participación en la toma de decisiones	Protector	Bajo
Relaciones interpersonales en el trabajo	Protector	Bajo
Reconocimiento y compensación	Riesgo	Alto
Condiciones de empleo	Protector	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior, se aprecia que Multintegral S.A.S. requiere diseñar y tomar acciones frente al factor de reconocimiento y compensación. No obstante, no se descarta la posibilidad de la definición estrategias frente a los demás factores analizados teniendo en cuenta la necesidad de contar con una política o lineamientos básicos en la materia que sean claros para todos y cada uno de sus órganos y agentes.

## **Discusión de resultados**

Como se pudo apreciar en los apartados de resultados y análisis de resultados, el factor de riesgo sobre el cual precisa trabajar Multintegral S.A.S es el de reconocimiento, encontrando que los trabajadores que participaron en este estudio coinciden, en su mayoría, en que es necesario un mayor reconocimiento por parte de sus superiores o de la misma empresa respecto a sus trabajo y logros, requiriendo acciones motivantes, estímulos e incentivos no monetarios por su desempeño.

Buscando ahondar la atención sobre este punto, en este apartado se reconoce que comparar el resultado obtenido en Multintegral S.A.S. respecto a los resultados derivados de otros estudios en otras organizaciones resulta poco pertinente teniendo en cuenta que las condiciones de cada empresa son distintas y la cantidad de estudios al respecto puede ser numerosa. En cambio de ello, en este apartado se extraen los aportes generados por otros autores sobre los efectos que trae consigo el descuido del factor de reconocimiento y compensación.

De acuerdo a los aportes de Neffa (2015), la necesidad de reconocimiento por parte de los empleados a razón de su labor se deriva del esfuerzo físico o mental que el trabajo demanda, así como su esfuerzo, nivel de involucramiento, creatividad y atención, lo cual no siempre ni necesariamente favorece el sentimiento de pertenencia o identidad con la empresa o el desarrollo de la personalidad del empleado. En este sentido, los trabajadores se ocupan sobreponerse a estas limitaciones procurando encontrar sentido a lo que hacen, razón por la cual buscan un reconocimiento social de su actividad. De esta forma, se dice que el trabajo requiere también de una motivación mental o psíquica para hacer frente a las fallas de la concepción del trabajo

Es de esta manera como el reconocimiento por parte de los la empresa, superiores o compañeros le permite al trabajador sublimar, en parte, ese cierto grado de inconformismo o vacíos que pueda presentar en su trabajo, lo que le permite la construcción y consolidación de su identidad tanto personal como laboral. En otras palabras, el reconocimiento le permite al trabajador sentirse importante para la empresa y valorado por ella, no necesariamente monetariamente.

Respecto a la importancia del reconocimiento se expone que:

En el trabajo se necesita ser reconocido porque eso contribuye a preservar la salud. No se trabaja para ser reconocido, sino que buscamos el reconocimiento por el hecho de trabajar. El reconocimiento es tributario del “juicio de belleza” expresado por los compañeros de trabajo y el “juicio de utilidad” que es otorgado por la jerarquía de la empresa o la organización (Neffa, 2015, p. 58).

Sumado lo citado, se dice que el reconocimiento proveniente de un cliente o usuario es igualmente importante ya que brinda apoyo, motivación y permite otorgarle mayor sentido al trabajo.

La falta de reconocimiento también es interpretado por los trabajadores como un estado de desequilibrio entre la el nivel de demanda del puesto de trabajo y su grado de autonomía, así como el apoyo social o técnico que pueda contar para ello. Esto se ve cuando la recompensa monetaria, moral o simbólica no es acorde al nivel de exigencias por parte de la empresa o superiores. Es de entenderse que muchas veces el esfuerzo adicional de los empleados está direccionado a superar falencias o faltas que tiene la misma empresa, y la valoración de dicho esfuerzo a favor de la empresa es lo que podría considerarse como la necesidad de reconocimiento (Karasek, 1979).

De otra parte, la falta de reconocimiento también se ve expresada en situaciones de discriminación, hostigamiento, violencia verbal o física, acoso sexual, entre otras. Se habla entonces de una red de situaciones socio-laborales en donde se integran mecanismos por los cuales se puede facilitar o dificultar la relación con otros. Igualmente, la falta de reconocimiento puede observarse a través de las malas condiciones de trabajo, inadecuado equipamiento de trabajo, salarios bajos, la falta de saludo de compañeros y/o superiores, insultos, humillaciones, ridiculización, etc. Sobre esto se precisa:

Para no sufrir y lograr satisfacciones, los trabajadores necesitan Un reconocimiento en su lugar de trabajo: requieren ser respetados como personas, pero además por su formación y competencias profesionales, por el esfuerzo realizado y por los resultados o por el desempeño (Neffa, 2015, p. 189).

Respecto de la falta de reconocimiento moral (no monetario) por parte de la empresa, jerarquía o compañeros de trabajo se documentan efectos tales como sufrimiento, desánimo, disminución del esfuerzo para mantener el nivel de productividad y eficiencia, así como un deterioro de la actitud frente a la empresa y compañeros.

En el caso de este estudio en Multintegral S.A.S., la falta de reconocimiento manifestada por los empleados que participaron en la encuesta tiene que ver con el sentirse mejor valorados y estimulados en la realización de su trabajo desde la dimensión no monetaria. Se precisa entonces medidas orientadas a subir el autoestima laboral, la motivación, la satisfacción y espacios de exaltación personal, como por ejemplo, fechas de cumpleaños y celebraciones especiales.

Ahora, si bien es cierto que en la medición del nivel de satisfacción frente a los factores de riesgo realizada en Multintegral S.A.S. arrojó que tan solo el factor de reconocimiento y compensación fue considerado amenazante, es preciso que la organización en mención cuente con una estructuración del salario emocional debidamente diseñada y estipulada, pues esto puede incorporarse dentro de las políticas de la empresa y servir como base o línea de acción orientadora organizacionalmente. Contar con ello permite a la empresa, como a sus directores, jefes y empleados tener claras las reglas del juego sobre las cuales debe darse las condiciones de trabajo de los empleados, y más aún cuando varias dimensiones y factores a intervenir deben alinearse con normativas establecidas de obligatorio cumplimiento, como por ejemplo: dotación, implementos de trabajo, capacitaciones, salud ocupacional, entre otras. Con esto, se diseñó el modelo para la estructura del salario emocional en Multintegral, abarcado todos los factores y dejando claros los factores a trabajar, las estrategias, acciones, indicadores de gestión y responsables.

## Conclusiones

Se pudo observar por medio de las encuestas realizadas a los 76 trabajadores de la sucursal cundinamarca de la empresa MULTINTEGRAL SAS que esta, ya viene implementando desde hace algún tiempo estrategias típicas del salario emocional.

Se pudo evidenciar respecto a las perspectivas: Características de la tarea y condiciones de trabajo, que los trabajadores se sienten extremadamente y muy satisfechos con el tipo y cantidad de trabajo que realizan, con las oportunidades de formación y promoción que la empresa le ofrece, con la trayectoria y la estabilidad laboral y con la participación que tienen en la toma de decisiones y en la autonomía para realizar las tareas como desean. Igualmente ocurre con el horario e trabajo, los tiempos de trabajo y de descanso, el lugar de trabajo en cuanto a comodidad y recursos para realizar las actividades. Todos estos aspectos se convierten en “Factores protectores” que garantizan un riesgo bajo para las dos perspectivas.

En cuanto a las perspectivas Supervisores y compañeros, se evidencia que los trabajadores están extremadamente y muy satisfechos. La característica de liderazgo hace referencia a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con los trabajadores. Lo que significa que la gestión que realiza el jefe es percibida como facilitadora, ya que favorecen la planificación, la asignación de trabajo y la consecución de resultados de los trabajadores.

En cuanto a las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, en lo referente a: La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral, las características y calidad de las interacciones entre compañeros, el apoyo social que se recibe de compañeros.

Se observa que esta perspectiva actúa como factor protector, lo que permite una interacción adecuada que favorece la comunicación y la cohesión de los equipos de trabajo.

En cuanto a las perspectivas de Salario y Promoción, se evidenció que los trabajadores se encuentran extremadamente y muy satisfechos. Los mismos reconocen que están bien renumerados, por encima de lo devengado por otros trabajadores en los mismos cargos en empresas de la competencia. Se sienten satisfechos con los incentivos monetarios que da la empresa por el trabajo bien realizado y consideran que les alcanza para cubrir las necesidades básicas. Igualmente están conformes con la formación que brinda la empresa para mejorar la competencia laboral y con las oportunidades para hacer carrera dentro de la organización. Estas dos perspectivas se convierten en factores protectores para los trabajadores.

En cuanto a las perspectivas reconocimiento y beneficios, se puede evidenciar que los trabajadores no se sienten satisfechos con los incentivos no monetarios que reciben. Aunque consideran que la empresa es un buen lugar de trabajo, perciben que solo se les recompensa económicamente y no tienen otro tipo de beneficios. Además, consideran que el tipo de bonificaciones y comisiones que tiene la empresa no es adecuado.

En cuanto a la perspectiva Empresa y dirección, se evidencia que los trabajadores no se encuentran satisfechos o no conocen las políticas de: bienestar, beneficios e incentivos, salarios ni de promoción y ascensos.

Sumado a esto, el modelo para la estructura del salario emocional que se ha propuesto en este trabajo de investigación busca trabajar sobre los factores de Ambiente de Trabajo, Carga y Condiciones Laborales, Crecimiento Profesional y Comunicación, todas estas con unos factores, estrategias, actividades e indicadores definidos, los cuales buscan una retribución no económica al trabajo de los trabajadores y la motivación laboral. Es de precisar que dicha estructura no es rígida, pues puede ser revisada por directivos y administrativos de la empresa, así como por expertos para su modificación y mejora, o también puede ser ampliada y mejorada según su evolución y resultados de aplicación.

## Recomendaciones

La recomendación para mejorar la satisfacción de los trabajadores y disminuir el riesgo psicosocial en estas perspectivas es ubicar espacios dentro de la empresa destinada al entretenimiento y el esparcimiento como, por ejemplo, sala de televisión, mesas con juegos didácticos (ajedrez, parkés, dominó y otros) y programar actividades de bienestar desde el proceso de gestión humana.

Las recomendaciones para mejorar la satisfacción de los trabajadores en las perspectivas reconocimiento y beneficios son:

- Establecer un plan de incentivos no monetarios, para recompensar el esfuerzo de los trabajadores.
- Establecer una política de comisiones y bonificaciones
- Sensibilizar a los jefes y supervisores en la importancia de reconocer el esfuerzo de los trabajadores cuando alcanzan los resultados previstos.

Las recomendaciones para mejorar la satisfacción de los trabajadores en las perspectivas empresa y dirección son:

- Documentar la política de salario emocional
- Documentar la política salarial
- Documentar la política de incentivos
- Documentar la política de incentivos de tipo no monetario
- Documentar el programa de bienestar de la empresa

Es preciso tener en cuenta que la propuesta generada en esta investigación es sujeta de modificación para su mejora, siendo ideal su socialización con empleados, directivos, responsables y demás agentes para que, entre todos, exista un acuerdo común sobre las bases que deben seguirse en su implementación.

No menos importante es que la discusión sobre aquellas estrategias y acciones sobre las cuales debe seguirse el cumplimiento de alguna disposición legal o normativa referentes, se surta de la asesoría u opinión de expertos competentes en la materia. Tal es el caso de factores relacionados como seguridad en el trabajo, dictación, insumos, seguridad social, etc.



## Bibliografía

- Aguilar, V., Cruz, V., & Jiménez, D. (2017). Bienestar social laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas: periodo 1995-2005 en Bogotá, D.C. Estado de Arte. *Ciencia Unisalle*. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1063&context=trabajo\\_social](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1063&context=trabajo_social)
- Alvarado, M., & Barba, M. (2016). Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje. Palibrio.
- Burgos, E., Diaz, M., & Valero, Y. (2017). Salario emocional en la Empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano, Cartagena 2017. Universidad EAN, Facultad de postgrados. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9062/DiazMaria2017.pdf?sequ=>
- Ames, R. (2017). Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa del sector minero, Arequipa 2015. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Escuela de Posgrados, Unidad de Posgrado de la Facultad de Administración. Obtenido de <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5378/ADMamgurj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arráez, M., Calles, J., & Moreno, L. (2006). La hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7(2), 171-181. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/410/41070212.pdf>
- Barragán, J., Castillo, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33-43. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/315815189\\_Estrategias\\_de\\_retencion\\_de\\_empleados\\_eficientes\\_Importancia\\_estrategica\\_de\\_la\\_fidelizacion\\_de\\_los\\_empleados\\_en\\_organizaciones\\_internacionales\\_Efficient\\_employee's\\_retention\\_strategies\\_The\\_importance](https://www.researchgate.net/publication/315815189_Estrategias_de_retencion_de_empleados_eficientes_Importancia_estrategica_de_la_fidelizacion_de_los_empleados_en_organizaciones_internacionales_Efficient_employee's_retention_strategies_The_importance)

- Becerra, J. M. (2017). *Matemáticas básicas. Estadística descriptiva*. Obtenido de [http://132.248.164.227/publicaciones/docs/apuntes\\_matematicas/34.%20Estadistica%20Descriptiva.pdf](http://132.248.164.227/publicaciones/docs/apuntes_matematicas/34.%20Estadistica%20Descriptiva.pdf)
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.
- Benitez, L., & Vélez, A. (2020). *El salario emocional como estrategia para la retención del talento humano en las grandes empresas de Antioquia*. Bogotá, D.C.: Universidad Católica Luis Amigó, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas. Obtenido de [http://179.50.60.21:8080/jspui/bitstream/ucatolicaamigo/408/1/Uclam\\_ME-CD-T658.3%20%20B467%20%202020.pdf](http://179.50.60.21:8080/jspui/bitstream/ucatolicaamigo/408/1/Uclam_ME-CD-T658.3%20%20B467%20%202020.pdf)
- Caro, N. (2016). *Salario emocional en la organización colombiana*. Bogotá, D.C.: Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Carrillo, J. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S.* Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill Interamericana.
- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). *Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*. *Nova Rúa*, 12(20), 72-89. Obtenido de <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>
- García, M., Posada, N., & Hernández, C. (2012). *La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción*. *Contribuciones a la economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>

- García, R., García, T., & Viejo, A. (5 de febrero de 2017). El salario emocional y su impacto en a cuenta de resultados. EAE Business School. Obtenido de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/61865/6/tgarciaroldanTFM0217memoria.pdf>
- Gerrero, J., Enríquez, L., & Bulla, M. (2017). *Proyecto psicosocial para empresas Mipymes*. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6760/2/2017\\_proyecto\\_psicosocial\\_mipymes.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6760/2/2017_proyecto_psicosocial_mipymes.pdf)
- Gollac, M. (2011). *Los riesgos psicosociales en el trabajo*. Seminario Internacional, UNLP, CEIL, Ministerio e Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
- Gómez, C. (abril de 2011). El salario emocional. *Borrador de Administración # 47*. Bogotá, D.C.: Colegio de Estudios Superiores de Administración. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- González, A. (2017). "Tomar conciencia" de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*. Obtenido de <https://cucj.com/biblioteca/files/original/3e7bb58978bf79d896e041e3c115b019.pdf>
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM*, 80-81. Obtenido de <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Guerra, P., & Sosa, M. (2015). Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9900/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20PAMELA%20GUERRA%20Y%20MARIELA%20SOSA%20-%20SALARIO%20EMOCIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gutiérrez, E. (2002). *Formación de la conducta organizacional*. Lulu.
- Hernández, C., & Caldas, D. (2019). Percepción del salario emocional en los colaboradores del área Tax y Legal en Deloitte Bogotá. Bogotá, D.C.: Universidad de La Salle, Programa de Contaduría Pública.
- Jaramillo, R. (2016). Propuesta de retención de talento humana para la población de Agencias Banco Internacional en la ciudad Quito. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11231/TESIS%20RENE%20DAVID%20JARAMILLO%20PAREDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez, A., & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum*, 23(1), 116-133. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762008000100007](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000100007)
- Jiménez, L., Gamboa, R., León, N., Niebles, W., & Vera, C. (febrero de 2020). Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano. Corporación Universitaria Latinoamericana. Obtenido de <https://libros.ul.edu.co/index.php/libros/catalog/book/26>
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- León, E., & Calderón, L. (2018). Motivación laboral y su relación con la retención del talento humano en la empresa Aseguradora Pacifico Vida de la ciudad de Trujillo, 2017. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13698/Calder%c3%b3n%20Vela%20Lupe%20-%20Le%c3%b3n%20Angulo%20Evelyn%20Mariela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Melo, C., Prieto, N., & Tarazona, Y. (2015). Salario Emocional Cardiocolombia S.A.S. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de

- <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3392/MODELO%20DE%20SALARIO%20EMOCIONAL%20PARA%20CARDIOCOLOMBIA%20S.A.S%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Michán, O. (2017). Salario emocional y retención del talento humano en la oficina general de recursos humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017. Perú: Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrados. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6647>
- Mijares, S. (2015). Retribución fija y retribución variable en el ámbito de la función pública. Universidad de Santiago de Compostela. Obtenido de [http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2017/01/sara\\_mijares\\_noticias\\_cielo\\_n1\\_2017.pdf](http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2017/01/sara_mijares_noticias_cielo_n1_2017.pdf)
- Moreno, B., & Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ministerio de Trabajo e Inmigración. Obtenido de <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf>
- Moreno, L., Paredes, S., & Seminario, F. (2016). Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley. Lima: Universidad ESAN, Programa Master of Science en Organización y Dirección de Personas. Obtenido de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/664/2016\\_MAODP\\_13-1\\_03\\_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/664/2016_MAODP_13-1_03_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moriano, J., Topa, G., & García, C. (2019). *Psicología Aplicada a la Prevención de Riesgos Laborales*. Sanz y Torres.
- Neffa, J. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales, Universidad Nacional del Nordeste - Facultad de Ciencias Ergonómicas, Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de

- <http://www.cyted.org/sites/default/files/Los%20riesgos%20psicosociales%20en%20el%20trabajo.pdf>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis. Bogotá, D.C.: Ediciones de la U.
- Poveda, G., Suraty, M., & Mackay, R. (diciembre de 2017). Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. *Congreso Virtual Internacional sobre Transformación de Innovación en las Organizaciones*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- Pullupaxi, P. (2013). Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cia Ltda. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3628/1/T-UCE-0007-104.pdf>
- Quintero, J. (2015). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Obtenido de [https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/607233/mod\\_folder/content/0/Teor%C3%ADa%20de%20Maslow.pdf](https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/607233/mod_folder/content/0/Teor%C3%ADa%20de%20Maslow.pdf)
- Rocco, M. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccion-laboral.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Rodríguez, L., & Santofimio, A. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. Universidad Libre de Colombia, Facultad de Educación. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis%20definitiva11%2009%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serrat, M. (2017). *Liderando el ¿bienestar? laboral. Orden o caos*. Bosch Editor.

Suarez, D. (2016). El salario emocional y el mejoramiento de la productividad. Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada, Programa de Especialización en Alta Gerencia.

Teijeiro, P., & Biedma, J. (2013). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Pública*(10), 1-18.

Temple, I. (2007). El salario emocional. *Elcomercio.pe*,  
<http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo/2007/10/el-salario-emocional.html>.

Terán, J. (2017). Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Universidad Católica San Pablo, Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas.  
Obtenido de  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N\\_RUELAS\\_JUA\\_TRA.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf)

UP.SPAIN. (s.f.). *Los 6 beneficios de tener empleados comprometidos*. Obtenido de  
<https://www.up-spain.com/blog/los-6-beneficios-de-tener-empleados-comprometidos/#:~:text=Mayor%20rentabilidad.,tu%20empresa%20a%20otras%20personas>.

### Anexo 1. Encuesta Aplicada

#### ENCUESTA EXPECTATIVAS SALARIO EMOCIONAL

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_

Recuerda que esta encuesta es anónima. Para responder marque con una X en la afirmación que usted considere, de acuerdo a lo siguiente:

Tipo de respuesta	Sigla
Extremadamente Satisfecho	ES
Muy Satisfecho	MS
Moderadamente Satisfecho	mS
Poco Satisfecho	PS
No Satisfecho	NS

No.	Factor	ES	MS	mS	PS	NS
<b>Características de la tarea</b>						
1	Mi trabajo, en general, es lo suficientemente interesante como para que no me aburra					
2	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades					
3	En mi puesto tengo autonomía suficiente para trabajar a mi gusto					
4	La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades					
5	Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento del Servicio					
6	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral					
7	Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa					
8	La empresa cuenta con espacios o tiempos de esparcimiento					
<b>Condiciones de trabajo</b>						
9	Para medir esta perspectiva se utilizaron preguntas tales como:					
10	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo					
11	En mi jornada laboral tengo suficientes momentos de descanso					
12	Mi puesto de trabajo es cómodo					
13	Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo Tengo espacio suficiente para desempeñar mi labor					
14	Me siento satisfecho con las zonas de bienestar (esparcimiento) que brinda la empresa					
15	Cuando lo requiero me dan permiso en la empresa para encargarme de asuntos personales					
<b>Salario</b>						
16	Estoy satisfecho con mi sueldo					
17	En esta empresa cada uno gana lo que se merece por su trabajo					



No.	Factor	ES	MS	mS	PS	NS
18	EL sueldo que gano puede cubrir mis necesidades					
19	El pago que recibo por mi trabajo es superior al que paga la competencia					
20	Estoy satisfecho con los incentivos que recibo por el rendimiento de mi trabajo					
21	El salario que devengo es equitativo al rendimiento que tengo en mi trabajo					
<b>Promoción</b>						
22	Este trabajo permite una formación continua					
23	En esta empresa existen oportunidades de promoción					
24	La formación que recibo contribuye a mejorar mi competencia laboral					
25	Las nuevas vacantes siempre las ocupan con personal propio (antiguo)					
<b>Reconocimiento</b>						
26	Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de los demás					
27	Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien					
28	Recibo reconocimiento y felicitación de mi jefe inmediato cuando soy eficiente y/o cuando alcanzo un logro importante en el trabajo.					
29	Me considero valorado por el puesto de trabajo que ocupó en la empresa.					
30	Me siento motivado y estimulado realizando mi trabajo					
31	La empresa ofrece incentivos no monetarios a los trabajadores por la mejora en la producción o por otros motivos					
32	Considero que la empresa es un buen lugar para trabajar.					
<b>Beneficios</b>						
33	En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones					
34	Estoy satisfecho con los beneficios no monetarios que recibo de la empresa					
35	Me gustaría recibir otro tipo de beneficios					
36	El horario laboral se ajusta a las necesidades					
37	Me siento satisfecho respecto a las exigencias en cuanto al cumplimiento del horario de llegada que tiene la empresa					
38	Me queda tiempo para compartir con mi familia					
39	El sistema de bonificaciones y comisiones que tiene la empresa es el apropiado					
40	La empresa ofrece ingresos extralegales que ayudan a mis finanzas					
41	Estoy satisfecho con los incentivos en tiempo que me da la empresa.					
<b>Supervisión</b>						
42	Mis jefes/supervisores saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz					
43	Mis jefes/supervisores están perfectamente formados para llevar a cabo su labor					
44	Los jefes/supervisores del proceso mantienen buenas relaciones con el resto del personal					
45	Entre los jefes/supervisores y el personal existe una comunicación fluida					
46	Mi jefe inmediato es justo y/o equitativo cuando de asignar el trabajo se trata					
47	Recibo información oportuna acerca de las novedades o acontecimientos de mi trabajo.					
48	Existe buena comunicación, entre subordinados y jefes.					
49	Los supervisores escuchan, atienden mis requerimientos y necesidades					
50	La inducción que recibo del cargo es suficiente para realizar mi desempeño laboral					
51	La empresa evalúa mi desempeño laboral					
52	Los Jefes y supervisores se preocupan por mi buen desempeño y me orientan en mis tareas					
<b>Compañeros</b>						
53	Entre los compañeros hay apoyo y ayuda					

No.	Factor	ES	MS	mS	PS	NS
54	Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo					
55	Entre el personal existe una comunicación fluida					
56	Mi equipo de trabajo, maneja una comunicación adecuada contribuyendo a mi Satisfacción Laboral, logrando que mis actividades sean de la mejor manera.					
57	Mi satisfacción laboral es parte del apoyo y colaboración que recibo de mis compañeros de trabajo					
58	Mi satisfacción laboral está vinculada a que el ambiente y equipo de trabajo me permiten asumir nuevos retos y cambios pro a mi mejor desempeño.					
<b>Empresa y dirección</b>						
59	Estoy satisfecho con las políticas de bienestar implementados en la empresa					
60	Estoy satisfecho con las políticas de beneficios e incentivos que tiene la empresa					
61	La política de salario de bienestar está documentada y es conocida por los trabajadores					
62	La política de incentivos está documentada y es conocida por los trabajadores					
63	La satisfacción laboral está siendo garantizada, mediante las condiciones óptimas que brinda la empresa para que el trabajo de campo sea favorable.					
64	Las instalaciones o áreas de trabajo tienen relación directa con mi Salario Emocional al brindarme comodidad y facilitar el desarrollo de mis actividades.					
65	La empresa se adapta eficazmente a todo tipo de cambios.					
66	La empresa paga oportunamente los salarios, bonificaciones e incentivos.					
67	La empresa tiene definido el sistema de promoción y ascensos.					



## CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL EN MULTINTEGRAL SAS, autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma



---

Jairo Arturo Ruiz Prieto

CC. 11.434.456

