



**Análisis del impacto del salario emocional en la motivación y retención del talento humano en las empresas del sector tecnológico ubicadas en la ciudad de Bogotá**

Luisa Fernanda Rueda Díaz ID:1071832

Alvaro Rafael Barros Manjarres ID: 708832

Alvaro Alexander Mendible Díaz ID:1069285

NRC:3925

Profesor: Jonnathan Hurtado Lopez

Investigación II

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Fecha entrega: 26 de diciembre de 2025

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Lista de Figuras</b> .....	4
Introducción.....	5
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	6
1.1 Pregunta de investigación.....	6
1.2 Título .....	7
1.3 Objetivo general.....	7
1.4 Objetivos específicos.....	7
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	8
<b>3. MARCO REFERENCIAL</b> .....	9
3.1 Marco de Antecedentes.....	10
3.2 Marco Téorico .....	11
3.3 Marco Legal.....	12
<b>4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	13
<b>5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	14
5.1 Enfoque metodológico.....	14
5.2 Tipo de diseño de investigación.....	14
5.4 Instrumentos de recolección de datos .....	15
5.4.1 Procedimiento de aplicación de instrumentos de recolección de datos.....	16
5.4.2 Diseño y validación de instrumentos .....	16
5.4.3 Aplicación final de instrumentos .....	16
5.4.4 Control de calidad en la recolección .....	17
5.4.5 Análisis estadístico y descripción del software.....	17
5.5 Consideraciones éticas.....	17
5.6 Datos recolectados .....	18
5.7 Contexto y lugar de aplicación.....	18
5.8 Diseño del cuestionario.....	19
5.8.1 Tamaño y características de la muestra.....	20
5.8.2 Proceso de limpieza y preparación .....	20
5.8.3 Codificación de datos.....	20
5.8.4 Aplicación en el diseño metodológico mixto .....	21
<b>6. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA</b> .....	22
6.1 Recolección y Preparación de Datos.....	22

<b>8. ANALISIS DE DATOS</b> .....	25
8.1 Reconocimiento Laboral (RL) .....	25
8.2 Flexibilidad Laboral (FL) .....	27
8.3 Balance Vida–Trabajo (BV).....	29
8.4 Clima Laboral Y Bienestar Emocional (CB) .....	31
8.5 Oportunidades de Desarrollo (OD) .....	33
8.6 Procedimiento cualitativo .....	36
8.7 Hallazgos cualitativos .....	36
8.8 Interpretación y conexión con objetivos .....	37
8.9 Análisis de Alfa Cronbach.....	38
<b>9. ANALISIS DE RESULTADOS</b> .....	40
9.1 Establecer los principales factores del salario emocional en el entorno laboral .....	41
9.1.1 Análisis de resultados.....	41
9.1.2 Recomendaciones .....	42
9.2 Identificar estrategias organizacionales que integran el salario emocional en la gestión del talento humano .....	42
9.2.1 Análisis de resultados.....	42
9.2.2 Recomendaciones .....	43
9.3 Reconocer cómo el salario emocional influye en la motivación y el desempeño del talento humano .....	43
9.3.1 Análisis de resultados.....	43
9.3.2 Recomendaciones .....	44
9.4 Determinar el impacto del salario emocional en la satisfacción del talento humano .....	44
9.4.1 Análisis de resultados.....	44
9.4.2 Recomendaciones .....	45
<b>10. CONCLUSIONES</b> .....	46
<b>11. REFERENCIAS</b> .....	47

## Lista de Figuras

Figura 1. Reconocimiento Laboral.....	25
Figura 2. Promedio Reconocimiento Laboral .....	26
Figura 3. Flexibilidad Laboral .....	27
Figura 4. Promedio Flexibilidad Laboral .....	28
Figura 5. Balance Vida - Trabajo.....	29
Figura 6. Promedio Balance Vida- Trabajo.....	30
Figura 7. Clima Laboral y Bienestar Emocional.....	31
Figura 8. Promedio Clima laboral y bienestar emocional.....	32
Figura 9. Oportunidades de Desarrollo .....	34
Figura 10. Promedio Oportunidades de Desarrollo .....	34
Figura 11. Análisis de Alfa Cronbach .....	38

## Introducción

En los últimos años, los cambios tecnológicos, la transformación digital y la creciente competitividad del mercado laboral han redefinido las expectativas de los trabajadores frente a su experiencia en el entorno organizacional. En este contexto, el salario emocional surge como un elemento estratégico dentro de la gestión del talento humano, pues trasciende las compensaciones monetarias tradicionales y se orienta a satisfacer necesidades psicológicas, afectivas, sociales y profesionales que influyen directamente en la motivación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores dentro de las organizaciones.

El sector tecnológico, caracterizado por dinámicas laborales intensas, alta demanda de talento especializado y niveles significativos de rotación representa un escenario particularmente sensible para analizar la relevancia de estas prácticas. Factores como la flexibilidad laboral, el reconocimiento, el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo y el equilibrio vida-trabajo se han convertido en diferenciadores clave para la atracción y retención de talento, especialmente entre generaciones jóvenes que priorizan el bienestar integral y la realización profesional.

Este trabajo de investigación busca analizar el impacto del salario emocional en la motivación y retención del talento humano en las empresas del sector tecnológico ubicadas en Bogotá, integrando un enfoque metodológico mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. A partir de un marco conceptual sólido y una revisión profunda de antecedentes, el estudio examina cómo diferentes componentes del salario emocional influyen en la percepción de los colaboradores, el compromiso organizacional y la decisión de permanecer a largo plazo en la empresa.

Este análisis pretende aportar evidencia académica y práctica que permita comprender la relevancia estratégica del salario emocional en el contexto contemporáneo, contribuyendo al diseño de políticas de gestión humana más humanas, sostenibles y orientadas al bienestar integral del trabajador.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La transformación del mercado laboral y las nuevas dinámicas del trabajo han generado un cambio significativo en las expectativas y necesidades de los colaboradores. Mientras que décadas atrás la estabilidad laboral y el salario económico eran considerados los elementos centrales de la relación empleado–empresa, hoy se reconoce que estos factores, aunque esenciales, no son suficientes para garantizar la motivación, el compromiso ni la permanencia del talento humano, especialmente en industrias altamente competitivas como el sector tecnológico.

En este sector, la rotación de personal, la sobrecarga de trabajo, la presión por resultados y la búsqueda constante de perfiles especializados hacen que las organizaciones enfrenten desafíos críticos en la retención de talento. Muchas empresas se han concentrado en mejorar los incentivos monetarios sin considerar que el bienestar emocional, la flexibilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional son variables determinantes en la experiencia laboral contemporánea.

Si bien existe un creciente interés por implementar prácticas de salario emocional, aún persiste un vacío en la comprensión de su impacto real sobre la motivación y retención del talento. Las iniciativas suelen ser aisladas, poco estructuradas o no evaluadas, lo que limita su efectividad y dificulta la toma de decisiones basadas en evidencia. Además, la literatura evidencia que, cuando estas prácticas no se alinean con las necesidades de los colaboradores o no se aplican de manera equitativa, pueden generar percepciones de injusticia, desmotivación y desgaste emocional.

Surge entonces la necesidad de investigar cómo las dimensiones del salario emocional —como el reconocimiento, la flexibilidad, el bienestar, el clima laboral y las oportunidades de desarrollo— influyen en la motivación y permanencia del personal en empresas tecnológicas de Bogotá, y de qué manera estas prácticas pueden diseñarse e implementarse estratégicamente como complemento al salario económico.

### 1.1 Pregunta de investigación

¿De qué manera el salario emocional influye en la motivación y retención del personal en las empresas del sector tecnológico y cómo puede ser implementado estratégicamente como complemento al salario económico para mejorar la gestión del talento humano?

## **1.2 Título**

Análisis del impacto del salario emocional en la motivación y retención del talento humano en las empresas del sector tecnológico ubicadas en la ciudad de Bogotá.

## **1.3 Objetivo general**

Analizar el impacto del salario emocional en la gestión del talento humano dentro de las empresas del sector tecnológico.

## **1.4 Objetivos específicos**

- Establecer los principales factores del salario emocional en el entorno laboral.
- Identificar estrategias organizacionales que integran el salario emocional en la gestión del talento humano
- Reconocer cómo el salario emocional influye en la motivación y el desempeño del talento humano.
- Determinar el impacto del salario emocional en la satisfacción del talento humano.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El estudio del salario emocional se justifica desde tres perspectivas fundamentales: académica, organizacional y social.

Desde el ámbito académico, esta investigación contribuye al fortalecimiento del conocimiento en gestión del talento humano al abordar un concepto emergente y actual que responde a las transformaciones del mercado laboral. Aunque existen estudios sobre motivación laboral, la evidencia empírica sobre el impacto específico del salario emocional aún es limitada, especialmente en el contexto latinoamericano y en sectores de alta rotación como el tecnológico. Esta investigación aporta análisis cuantitativos y cualitativos que enriquecen el marco conceptual y metodológico disponible.

Desde la perspectiva organizacional, comprender cómo el salario emocional influye en la motivación, desempeño y permanencia de los colaboradores permite a las empresas diseñar estrategias más efectivas para la gestión del talento humano. En un contexto en el que atraer y retener talento especializado es crucial, los resultados de este estudio ofrecen lineamientos prácticos para fortalecer la cultura organizacional, reducir la rotación y promover ambientes laborales saludables y productivos.

En el ámbito social, el salario emocional se vincula directamente con el bienestar integral de los trabajadores. La implementación de prácticas centradas en el reconocimiento, el desarrollo y la conciliación vida–trabajo impacta positivamente en la calidad de vida, la salud mental y la satisfacción personal de los colaboradores. De este modo, la investigación aporta reflexiones útiles para promover relaciones laborales más humanas, equitativas y sostenibles.

En conjunto, el estudio es pertinente y relevante, ya que responde a necesidades actuales del entorno laboral y contribuye a comprender y fortalecer un elemento clave para el desarrollo humano y organizacional.

### 3. MARCO REFERENCIAL

El salario emocional surge como un concepto central dentro de la gestión del talento humano, especialmente en un contexto global caracterizado por rápidos cambios tecnológicos, la digitalización de los procesos productivos y la transformación de las expectativas sociales y laborales. Mientras que el salario económico tradicional se enfoca en la satisfacción de las necesidades básicas y materiales de los empleados como alimentación, vivienda, transporte y remuneración monetaria, el salario emocional trasciende estas dimensiones para atender las necesidades psicológicas, sociales y afectivas que influyen directamente en el bienestar integral del individuo en su entorno laboral.

Este tipo de compensación no tangible contempla aspectos esenciales para el desarrollo humano dentro de la empresa, tales como el reconocimiento explícito del esfuerzo, el sentido de pertenencia a un equipo o a la organización, la oportunidad de crecimiento y aprendizaje continuo, la estabilidad emocional y el equilibrio entre la vida personal y profesional. En este sentido, el salario emocional contribuye a satisfacer necesidades de orden superior, las cuales están profundamente vinculadas con la motivación intrínseca y la realización personal.

En las últimas décadas, el mercado laboral ha experimentado una transformación profunda: los colaboradores actuales no solo buscan un ingreso económico que cubra sus necesidades básicas, sino que demandan entornos laborales que les ofrezcan propósito, sentido y calidad de vida. En este contexto, el salario emocional se posiciona como un recurso estratégico para las organizaciones que desean fomentar el compromiso auténtico, la productividad sostenible y la lealtad a largo plazo. Así, las políticas y prácticas que promueven el bienestar emocional en el trabajo se convierten en elementos diferenciadores para la atracción y retención del talento, fortaleciendo no solo el desempeño individual sino también la cultura organizacional y la imagen corporativa.

El presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto del salario emocional en la motivación y retención del personal, entendiendo que este tipo de compensación representa un pilar fundamental dentro de una gestión humana moderna, centrada en la sostenibilidad organizacional y en la generación de ventajas competitivas basadas en el capital humano.

### 3.1 Marco de Antecedentes

En los últimos años, múltiples estudios y reportes internacionales han evidenciado la creciente importancia del salario emocional en el mundo laboral, especialmente entre las generaciones Millennials y Z, que han redefinido sus prioridades y expectativas respecto a las condiciones de trabajo.

El informe de Deloitte (2022) revela que estos grupos valoran en mayor medida aspectos intangibles como la flexibilidad horaria, la autenticidad y empatía en el liderazgo, la salud mental, el equilibrio entre vida personal y profesional, así como la conexión con una misión organizacional significativa. Estos elementos superan en importancia a los beneficios económicos tradicionales, lo que indica un cambio paradigmático en la percepción del trabajo y sus recompensas.

Asimismo, el estudio de Gallup (2023) confirma que los empleados con un alto grado de compromiso emocional presentan mejores indicadores de productividad, creatividad y colaboración, a la vez que reducen los índices de ausentismo y rotación. Esto refleja que el salario emocional influye directamente en la estabilidad laboral y en la construcción de relaciones laborales sólidas, que son esenciales para la resiliencia organizacional en contextos de incertidumbre.

En el ámbito hispano y latinoamericano, la literatura sobre el tema también ha ido ganando espacio. Luis Huete (2003) fue pionero en señalar que el bienestar integral del empleado impacta positivamente en los resultados empresariales, estableciendo una relación clara entre la calidad de vida laboral y el desempeño organizacional. Más recientemente, Pilar Jericó (2009) ha insistido en que las organizaciones deben desarrollar culturas empáticas que promuevan el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, creando ambientes de trabajo donde la confianza y el respeto mutuo sean pilares fundamentales.

A nivel empresarial, algunas compañías latinoamericanas ya están implementando programas de compensación emocional, como horarios flexibles, programas de reconocimiento, espacios para el desarrollo personal y actividades que fomentan el sentido de comunidad. Sin embargo, la investigación aplicada sigue siendo limitada, y existe la necesidad de consolidar modelos estructurados que permitan replicar y medir el impacto de estas iniciativas en distintos sectores y tamaños organizacionales.

### 3.2 Marco Teórico

El estudio del salario emocional se sustenta en diversas teorías psicológicas y organizacionales que abordan la motivación humana y las relaciones laborales desde un enfoque integral. Estas teorías permiten comprender cómo, más allá de la remuneración económica, existen factores intangibles que inciden directamente en el compromiso, el bienestar y la productividad del talento humano.

Una de las referencias más relevantes es la Pirámide de necesidades de Maslow (1943), que clasifica las necesidades humanas en niveles jerárquicos, desde las fisiológicas hasta las de autorrealización. Mientras que el salario económico permite satisfacer las necesidades básicas, el salario emocional responde a necesidades superiores como la pertenencia, el reconocimiento y el desarrollo personal, las cuales son determinantes para mantener una motivación sostenida en el entorno laboral.

Por su parte, la teoría bifactorial de Herzberg (1959) distingue entre factores higiénicos (como el salario, las condiciones laborales y la seguridad en el empleo) y factores motivadores (como el reconocimiento, el sentido del logro y las oportunidades de crecimiento). Desde esta perspectiva, el salario emocional se vincula estrechamente con los factores motivadores, al ser un elemento clave en la generación de satisfacción y compromiso organizacional.

Asimismo, la teoría del contrato psicológico propuesta por Rousseau (1995) introduce el concepto de expectativas implícitas entre empleados y empleadores, tales como el respeto mutuo, las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida personal y laboral. El cumplimiento de estas expectativas no escritas fortalece la confianza, la lealtad y reduce significativamente la rotación de personal.

Finalmente, el enfoque de bienestar integral en la gestión del talento humano, representado por autores como Schaufeli y Bakker (2004), sostiene que el salario emocional no debe entenderse como un beneficio adicional, sino como una estrategia fundamental para construir entornos laborales positivos, fomentar la innovación y contribuir a un desarrollo organizacional sostenible.

### 3.3 Marco Legal

El presente proyecto de investigación se desarrolla dentro del marco jurídico del derecho laboral colombiano, el cual regula la relación entre empleador y trabajador, comenzando con la firma del contrato de trabajo. Este documento establece los acuerdos fundamentales para la ejecución de la labor, incluyendo el horario, la remuneración, las condiciones laborales y otros aspectos relevantes.

De acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo: El Artículo 22 define el contrato de trabajo como aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra, bajo subordinación y mediante remuneración. La persona que presta el servicio es el trabajador; quien lo recibe y paga, el empleador; y la remuneración recibida, el salario (Congreso de la República de Colombia, 1950).

El Artículo 127 establece los elementos constitutivos del salario, incluyendo no solo la remuneración ordinaria (fija o variable), sino también primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, pagos por horas extras, trabajo en días festivos, comisiones, entre otros (Congreso de la República de Colombia, 1950).

El Artículo 128 define los pagos que no constituyen salario, como las sumas entregadas por mera liberalidad del empleador, gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo, así como prestaciones sociales y beneficios extralegales cuando se pacta expresamente (Congreso de la República de Colombia, 1950).

Además, el marco legal contempla normativas actuales relacionadas con la flexibilidad laboral y el bienestar del trabajador, aspectos claves del salario emocional: La Ley 2101 de 2021 regula la reducción gradual de la jornada laboral semanal y exime a los empleadores, al finalizar el periodo de implementación, de destinar dos horas semanales a actividades culturales o recreativas, según lo exigido en la Ley 50 de 1990 (Congreso de la República de Colombia, 2021a).

La Ley 1857 de 2017 (Artículo 3°) exige la adecuación de horarios laborales para facilitar el cumplimiento de deberes familiares y promueve una jornada semestral de integración familiar facilitada por el empleador o la caja de compensación familiar (Congreso de la República de Colombia, 2017).

La Ley 2088 de 2021 regula el trabajo en casa como modalidad excepcional que no modifica las condiciones contractuales pactadas inicialmente (Congreso de la República de Colombia, 2021b).

La Ley 2191 de 2022 crea y regula el derecho a la desconexión laboral, garantizando el goce efectivo del tiempo libre y la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal (Congreso de la República de Colombia, 2022).

#### 4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como propósito analizar el impacto del salario emocional en la motivación y retención del talento humano en empresas del sector tecnológico ubicadas en la ciudad de Bogotá. El estudio se centrará en identificar cómo las estrategias no monetarias de compensación —como el reconocimiento, la flexibilidad laboral, las oportunidades de desarrollo y el equilibrio vida-trabajo— influyen en el compromiso y la permanencia de los colaboradores en este tipo de organizaciones.

**Límite espacial:** La investigación se desarrollará exclusivamente en empresas del sector tecnológico que operan en Bogotá, una ciudad que se destaca por su dinamismo en innovación, digitalización y crecimiento del ecosistema emprendedor. Esta ubicación permite acceder a un entorno empresarial con condiciones propicias para observar prácticas modernas de gestión del talento humano, incluyendo el uso del salario emocional como estrategia clave de fidelización y bienestar.

**Límite temporal:** El estudio se llevará a cabo durante el segundo semestre del año 2025, comprendiendo las fases de diseño metodológico, recolección de datos, análisis y presentación de resultados.

**Límite temático:** Se abordará exclusivamente el concepto de salario emocional y su relación con dos variables organizacionales específicas: la motivación y la retención del talento humano. No se analizarán otros componentes del sistema de compensación como el salario económico o las prestaciones sociales, salvo cuando se contrasten con los beneficios emocionales.

**Relevancia del estudio:** El enfoque en el sector tecnológico responde a la alta competitividad del mercado laboral en este ámbito, donde las empresas buscan diferenciarse no solo por la remuneración económica, sino también por la calidad del ambiente laboral y las estrategias de fidelización. Los hallazgos permitirán aportar evidencia empírica que oriente a estas organizaciones en la formulación de políticas más humanas y sostenibles, alineadas con las expectativas de los trabajadores de las generaciones actuales.

## 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 Enfoque metodológico

El desarrollo de la investigación será con enfoque mixto que aborda aspectos del enfoque cualitativo como cuantitativo, lo cual lo hace perfecto para llevar a cabo en esta investigación que nos exige tener datos numéricos confiables, pero también entender el 'por qué', eres un enfoque que amplía la comprensión del fenómeno, fortalece la validez y proporciona recomendaciones prácticas, por esto que el diseño mixto garantiza que el análisis sea completo.

### 5.2 Tipo de diseño de investigación

El presente estudio adopta un diseño de investigación mixto con enfoque correlacional-descriptivo y de tipo no experimental, de corte transversal. Esta elección metodológica responde a la necesidad de comprender, desde distintas dimensiones, cómo el salario emocional influye en la motivación y retención del talento humano en empresas tecnológicas ubicadas en Bogotá.

- **Diseño no experimental** : No se manipulan las variables estudiadas, sino que se observan tal como ocurren en el contexto real de las organizaciones. El objetivo no es intervenir, sino analizar las relaciones existentes entre el salario emocional y factores como la motivación y la intención de permanencia laboral.
- **Diseño descriptivo**: Permite caracterizar las prácticas de salario emocional implementadas por las empresas del sector tecnológico, así como describir el perfil motivacional de los colaboradores y su percepción sobre el ambiente laboral y la gestión humana.
- **Diseño correlacional**: Busca establecer la posible asociación entre el salario emocional y variables como la motivación, la satisfacción y la retención del talento. Este tipo de análisis permitirá identificar patrones y relaciones significativas que sirvan como base para recomendaciones organizacionales.
- **Diseño de corte transversal**: La recolección de datos se realizará en un solo momento del tiempo, lo que permite obtener una "fotografía" del fenómeno en estudio durante el segundo semestre de 2025, en el contexto específico de las empresas tecnológicas bogotanas.

Este diseño metodológico es pertinente porque equilibra la exploración de percepciones y experiencias individuales (enfoque cualitativo) con la obtención de datos cuantificables y generalizables (enfoque cuantitativo), brindando una visión integral del fenómeno analizado.

### **5.3 Población objeto de estudio**

La población objeto de este proyecto está conformada por los colaboradores de empresas del sector tecnológico, quienes desempeñan funciones en las áreas administrativas, comerciales y operativas.

Este grupo está constituido por empleados que se encuentran vinculados de manera formal con la organización mediante contratos laborales vigentes que cuentan con una antigüedad mínima de un año, garantizando así que hayan tenido suficiente tiempo de permanencia para experimentar, percibir y valorar las distintas estrategias de salario emocional que la compañía ha puesto en marcha.

La selección de esta población permite obtener una visión más precisa sobre el impacto que dichas prácticas tienen en la motivación, el compromiso, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en diferentes niveles y áreas de la empresa.

### **5.4 Instrumentos de recolección de datos**

Se utilizarán dos instrumentos de recolección para contar con un enfoque cuantitativo y cualitativo dando a la investigación un soporte más completo y robusto, en primera etapa se realizará una encuesta y luego grupos focales.

A la muestra seleccionada se aplicará la Encuesta de manera anónima, únicamente con el área y el tiempo de permanencia en la empresa lo que busca que sean respuestas sinceras que permita recopilar datos de manera eficiente y medir el nivel de satisfacción del Salario Emocional, este instrumento facilitará la cuantificación de resultados y para comparar entre las áreas o antigüedad de los colaboradores.

Las encuestas serán diseñadas bajo un estudio del Salario emocional con preguntas claras sin ambigüedades formuladas con un lenguaje sencillo, directo y adaptado al perfil de los colaboradores. Para profundizar la percepción del tema de investigación se realizarán grupos focales con participantes de diferentes áreas que contarán con un moderador, una guía temática, preguntas pertinentes y un ambiente de

confianza que ayudara a la interacción e intercambio de opiniones frente al Salario emocional que serán de gran utilidad para contextualizar los datos cuantitativos de la investigación.

La validez de estos grupos estará reflejada en los aportes de los colaboradores como lo expresen transcrito textualmente y validadas por los participantes, se llevará registro de cómo se formaron los grupos, criterios de selección, condiciones de la sesión y pasos de análisis.

#### **5.4.1 Procedimiento de aplicación de instrumentos de recolección de datos.**

En la investigación se seguirán unos procedimientos estructurados que garantizarán exactitud, calidad y veracidad en la recolección de datos:

Iniciaremos realizando las preguntas acertadas para la investigación y los objetivos específicos que se encuentre alineado con el diseño metodológico mixto que será el que implementaremos, así mismo se realizará un cronograma que establezca fechas específicas para las fases de encuestas, grupos focales y análisis. Se definirán los materiales que se necesitan para realizar las encuestas tanto en espacios físicos como virtuales.

#### **5.4.2 Diseño y validación de instrumentos**

Aquí se diseñarán preguntas claras que eviten sesgo o ambigüedades al momento de responder. Así mismo se incluirá dimensiones como: reconocimiento y desarrollo profesional. En la validez tendremos expertos en RR.HH y metodología y confiabilidad a través de prueba piloto y cálculo de alfa de Cronbach.

Grupos focales: Guías de preguntas estructuradas y semiestructuradas y validación mediante revisión por pares.

#### **5.4.3 Aplicación final de instrumentos**

En la aplicación de las encuestas se implementarán plataformas digitales para facilitar el anonimato de lo que se responde en estas, así mismo se monitorea la tasa de respuesta y se puede generar recordatorios para evitar no respuestas. En los Grupos Focales la idea es realizar sesiones tanto virtuales como presenciales de acuerdo a la disponibilidad, estas sesiones van a tener una duración aproximada entre 60 a 70 minutos e implementar grabaciones de acuerdo al consentimiento de quienes entrevistan.

#### 5.4.4 Control de calidad en la recolección

Es necesario que al momento de realizar el control de calidad se tengan en cuenta siempre la exactitud por medio de la revisión de datos atípicos e inconsistentes y la triangulación de encuestas con hallazgos cualitativos, de manera veraz al mantener datos anónimos en encuestas y ambiente neutral.

#### 5.4.5 Análisis estadístico y descripción del software

El análisis de los datos obtenidos en esta investigación se realizará a través de métodos estadísticos descriptivos y correlacionales, con el fin de identificar patrones y relaciones entre el salario emocional, la motivación y la retención del talento humano.

Para ello, se utilizará el Formulario de Google, una herramienta gratuita y de fácil manejo, que permite realizar análisis estadísticos sin necesidad de conocimientos avanzados en programación. Forms ofrece una interfaz sencilla, ideal para exportar datos desde Excel y generar resultados claros y visuales.

Los principales análisis que se aplicarán son:

- **Estadística descriptiva:** para resumir los datos con promedios, porcentajes y desviaciones estándar.
- **Confiabilidad del instrumento:** mediante el cálculo que evalúa la consistencia de las respuestas.
- **Análisis de correlación:** para establecer relaciones entre el salario emocional y variables como la motivación o la intención de permanecer en la empresa.
- **Gráficos y tablas:** se generarán para visualizar los resultados de forma clara y comprensible.

En cuanto a los datos cualitativos (de entrevistas o preguntas abiertas), se realizará un análisis de contenido manual, organizando las respuestas por temas comunes que permitan comprender mejor las percepciones de los participantes. El análisis combinado permitirá obtener una visión más completa y útil sobre cómo el salario emocional impacta en la experiencia laboral de los colaboradores en empresas tecnológicas de Bogotá.

#### 5.5 Consideraciones éticas

En el desarrollo y aplicación de los instrumentos de recolección de datos se tratan temas sensibles relacionados con la experiencia laboral, la percepción de reconocimiento, la flexibilidad laboral, las oportunidades de desarrollo, el equilibrio vida-trabajo y el uso de esta información debe ser manejada confidencial.

Los colaboradores que participen de manera voluntaria en la investigación serán conocedores del propósito del estudio y el uso que se dará a los datos obtenidos, se le entregará a cada participante un formato de consentimiento informado por escrito o digital que explica con lenguaje sencillo y claro el contexto de la investigación para su aceptación.

Se garantizará la protección de la identidad de los participantes de las encuestas al ser desarrolladas de manera anónima, la recolección de datos no identificará directamente a la persona, se tomará el dato de área donde se desempeña y antigüedad solo con fines estadísticos.

Para el desarrollo de los grupos focales al inicio se socializará por escrito un compromiso de respeto y reserva de lo que se discuta, el cual será firmado de manera voluntaria por los participantes; se dará claridad que no se grabará audio ni video y se evitará cuestionar directamente a personas o áreas específicas de manera que se no se genere confrontación y se respetara el derecho a retirarse sin consecuencias de ningún tipo.

## **5.6 Datos recolectados**

La recolección de datos se llevó a cabo siguiendo un diseño metodológico mixto, el cual permitió integrar herramientas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión más completa y profunda del impacto del salario emocional en la motivación y retención del talento humano en empresas tecnológicas de Bogotá. Este enfoque facilitó contrastar percepciones, identificar patrones y validar los hallazgos desde diferentes perspectivas organizacionales.

## **5.7 Contexto y lugar de aplicación**

Las encuestas se aplicaron directamente en entornos laborales reales pertenecientes a empresas del sector tecnológico establecidas en Bogotá. Para asegurar un alcance amplio y una participación flexible, se optó por plataformas digitales como Google Forms, lo que permitió:

- Acceso remoto tanto para colaboradores en modalidad presencial, híbrida o totalmente remota.
- Mantener un control de calidad mediante la activación de respuestas obligatorias y filtros automáticos.

- Exportar los resultados de manera inmediata a Excel, facilitando el procesamiento y análisis estadístico posterior.

Por otra parte, los grupos focales se desarrollaron en modalidad híbrida, combinando sesiones virtuales (a través de Zoom y Google Meet) con encuentros presenciales en espacios asignados dentro de las empresas. Cada sesión fue programada en horarios estratégicos para no afectar la operación diaria y contó con las siguientes características:

- Participación de un moderador encargado de guiar, dinamizar y mantener el enfoque de la discusión.
- Uso de una guía temática con preguntas abiertas orientadas a explorar percepciones, experiencias y expectativas relacionadas con el salario emocional.
- Obtención de consentimiento informado y recordatorios de confidencialidad, asegurando el cumplimiento de principios éticos en la investigación y la protección de los participantes.

Este ambiente híbrido permitió captar opiniones espontáneas y profundizar en temas sensibles desde un enfoque seguro y confiable.

## 5.8 Diseño del cuestionario

El cuestionario aplicado estuvo conformado por preguntas cerradas, de opción múltiple y escalas tipo Likert, diseñadas para medir de manera estructurada distintos elementos del salario emocional. Entre las principales dimensiones evaluadas se encuentran:

- **Reconocimiento laboral:** por ejemplo, “¿Considera que su esfuerzo es reconocido por la empresa?”.
- **Flexibilidad laboral:** mediante ítems como “¿Está satisfecho con las políticas de teletrabajo y horarios flexibles?”.
- **Balance vida–trabajo:** evaluando percepciones sobre jornadas, carga laboral y apoyo organizacional.
- **Clima laboral y bienestar:** indagando sobre la calidad de las relaciones con líderes, equipos y políticas de bienestar.
- **Oportunidades de desarrollo:** midiendo la percepción sobre capacitación, crecimiento profesional y rutas de carrera.

Este diseño permitió obtener información comparable, cuantificable y coherente con los objetivos de investigación, además de complementar la interpretación de los resultados provenientes de los grupos focales.

### **5.8.1 Tamaño y características de la muestra**

Encuestas: Se aplicaron a aproximadamente 90 colaboradores de empresas tecnológicas, seleccionados mediante muestreo probabilístico. La población estimada era de 500 empleados, lo que asegura representatividad con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 10%.

Grupos focales: Dos grupos con 10 participantes cada uno, seleccionados por criterios de diversidad (área, antigüedad, género) para garantizar riqueza en las percepciones.

Justificación del tamaño muestral

Representatividad: Incluye áreas administrativas, comerciales y operativas.

Viabilidad: Ajustado a recursos y tiempo disponible.

Rigor metodológico: Cumple parámetros estadísticos para estudios descriptivos y correlacionales.

### **5.8.2 Proceso de limpieza y preparación**

- Depuración: Eliminación de respuestas incompletas y duplicadas.
- Validación: Revisión manual y prueba piloto para asegurar claridad y consistencia.
- Transformación: Conversión de respuestas en variables numéricas para análisis estadístico.
- Codificación cualitativa: Transcripción textual de grupos focales y organización en categorías temáticas (*reconocimiento, flexibilidad, desarrollo profesional, bienestar emocional*).

### **5.8.3 Codificación de datos**

Para el tratamiento y análisis de los datos se propone el uso de Formulario de Google, una herramienta estadística gratuita y de código abierto que facilita análisis rigurosos sin requerir conocimientos avanzados en programación.

- Accesibilidad: Gratuito y multiplataforma.
- Interfaz intuitiva: Ideal para investigadores con poca experiencia en software estadístico.
- Compatibilidad: Importa datos desde Excel y otros formatos.
- Rigor científico: Ofrece análisis descriptivos, inferenciales y pruebas de confiabilidad.

#### **5.8.4 Aplicación en el diseño metodológico mixto**

El estudio combina enfoques cuantitativos (encuestas) y cualitativos (grupos focales). Forms se utilizaría principalmente para el análisis cuantitativo, mientras que los datos cualitativos se codificarían manualmente y se integrarían como variables categóricas.

Funciones clave para la investigación:

- Importación de datos: Desde Excel, asegurando correcta asignación de variables.
- Estadística descriptiva: Medias, frecuencias, porcentajes y gráficos para visualizar tendencias.
- Pruebas de confiabilidad: Alfa de Cronbach para evaluar consistencia interna.
- Análisis correlacional: Coeficiente de Pearson para explorar relaciones entre salario emocional, motivación y retención.
- Exportación de resultados: Informes en PDF con tablas y gráficos.

## 6. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

El enfoque mixto permite integrar la cuantificación de percepciones (encuesta) con la profundización contextual (grupos focales), elevando la validez del estudio al triangular hallazgos. La estructura del reporte de resultados —introducción, métodos, resultados y discusión— favorece la replicabilidad y la coherencia entre evidencias, objetivos y teoría. Estos lineamientos (presentación clara, vinculada a objetivos, con apoyo visual y discusión crítica) son centrales en las guías contemporáneas para analizar y comunicar resultados en rutas cuantitativa y cualitativa.

### 6.1 Recolección y Preparación de Datos

#### Instrumento Cuantitativo:

Se aplicó una encuesta estructurada mediante Google Forms, compuesta por 15 ítems en escala Likert (1–5), agrupados en cinco dimensiones: Reconocimiento (RL), Flexibilidad (FL), Balance vida–trabajo (BV), Clima/bienestar (CB) y Oportunidades de desarrollo (OD). Se incluyeron datos demográficos (área y antigüedad). Las respuestas se exportaron a Excel, donde se realizó la limpieza, tabulación y análisis estadístico: cálculo de promedios por dimensión, porcentajes de acuerdo (respuestas 4–5) y fiabilidad interna (alfa de Cronbach). También se elaboraron gráficos comparativos y análisis por subgrupos (área y antigüedad).

#### Encuesta sobre Salario Emocional y Motivación Laboral

Este cuestionario busca conocer su percepción sobre el impacto del salario emocional en la motivación y retención del talento humano en empresas tecnológicas. Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente con fines académicos. Se realiza como un ejercicio académico.

#### Sección 1: Datos generales

##### 1. Área de trabajo

- ✓ Administrativa
- ✓ Comercial
- ✓ Operativa

##### 2. Antigüedad en la empresa

- ✓ 1-2 años

- ✓ 3-5 años
- ✓ Más de 5 años

**Sección 2: Reconocimiento laboral (Escala Likert: 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo)**

3. ¿Considera que su esfuerzo es reconocido por la empresa?
4. ¿Recibe retroalimentación positiva de sus superiores?
5. ¿La empresa celebra sus logros individuales o de equipo?

**Sección 3: Flexibilidad laboral (Escala Likert: 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo)**

¿Está satisfecho con las políticas de teletrabajo y horarios flexibles?

6. ¿La empresa le permite ajustar su jornada en casos personales?
7. ¿Cuenta con autonomía para organizar su tiempo de trabajo?

**Sección 4: Balance vida–trabajo (Escala Likert: 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo)**

9. ¿Siente que su carga laboral le permite mantener equilibrio con su vida personal?
10. ¿La empresa respeta su derecho a la desconexión laboral?
11. ¿La organización promueve actividades que favorecen el bienestar fuera del trabajo?

**Sección 5: Clima laboral y bienestar (Escala Likert: 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo)**

12. ¿Existe un ambiente de respeto y colaboración en su equipo?
13. ¿La empresa ofrece programas de bienestar emocional?
14. ¿Se siente cómodo expresando sus ideas y opiniones en su entorno laboral?

**Sección 6: Oportunidades de desarrollo (Escala Likert: 1 = Muy en desacuerdo, 5 = Muy de acuerdo)**

15. ¿Tiene acceso a capacitaciones y formación continua?
16. ¿Percibe posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa?
17. ¿La empresa le brinda retroalimentación sobre cómo mejorar su desempeño?

### **Instrumento cualitativo:**

Se desarrollaron dos grupos focales (10 participantes cada uno) para profundizar en percepciones y experiencias sobre el salario emocional. Las sesiones se realizaron en modalidad híbrida, con consentimiento informado y anonimato garantizado. Las intervenciones se transcribieron y se codificaron en Excel bajo cinco categorías: R (Reconocimiento), F (Flexibilidad), BV (Balance), C (Clima) y D (Desarrollo). Se identificaron patrones y subtemas (p. ej., equidad en reconocimiento, desconexión laboral, rutas de carrera), que luego se triangularon con los hallazgos cuantitativos para explicar coincidencias y brechas.

### **Guía para Grupos Focales**

- ✓ ¿Qué significa para usted el concepto de “salario emocional” en su empresa?
- ✓ ¿Cuáles prácticas le hacen sentir valorado más allá del salario económico?
- ✓ ¿Cómo influye la flexibilidad laboral en su motivación y compromiso?
- ✓ ¿Qué aspectos deberían mejorar para fortalecer el bienestar emocional?
- ✓ ¿Ha pensado en cambiar de empresa por falta de reconocimiento o desarrollo profesional? ¿Por qué?
- ✓ ¿Qué iniciativas podrían aumentar su sentido de pertenencia?
- ✓ ¿Puede compartir una experiencia positiva donde sintió que la empresa se preocupó por su bienestar emocional?

**Aplicación:** Google Forms a colaboradores en modalidades presencial, híbrida y remota.

**Exportación y limpieza:** archivo .xlsx; se eliminaron duplicados y se verificó consistencia en rangos (1–5). Se estandarizaron categorías demográficas (p. ej., área y antigüedad) y se agruparon ítems por dimensión para análisis.

**Justificación:** Estructurar el análisis desde objetivos y constructos definidos, asegurando claridad del reporte (qué, cómo y por qué), es congruente con las recomendaciones para elaborar informes de resultados.

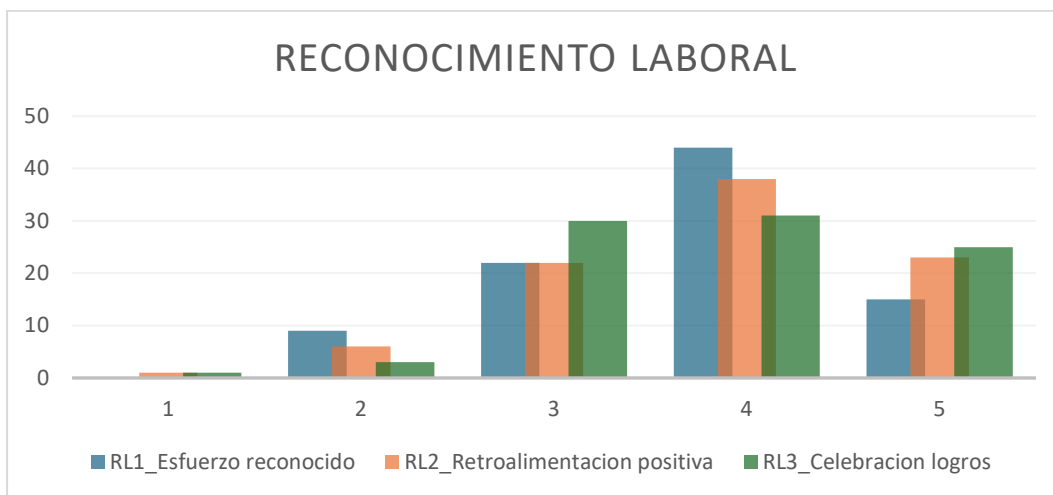
## 8. ANALISIS DE DATOS

### 8.1 Reconocimiento Laboral (RL)

**Qué mide:** Percepción de que el esfuerzo y los logros son visibles, específicos y valorados por la organización (incluye retroalimentación, agradecimientos y celebraciones de equipo).

#### Análisis de respuestas

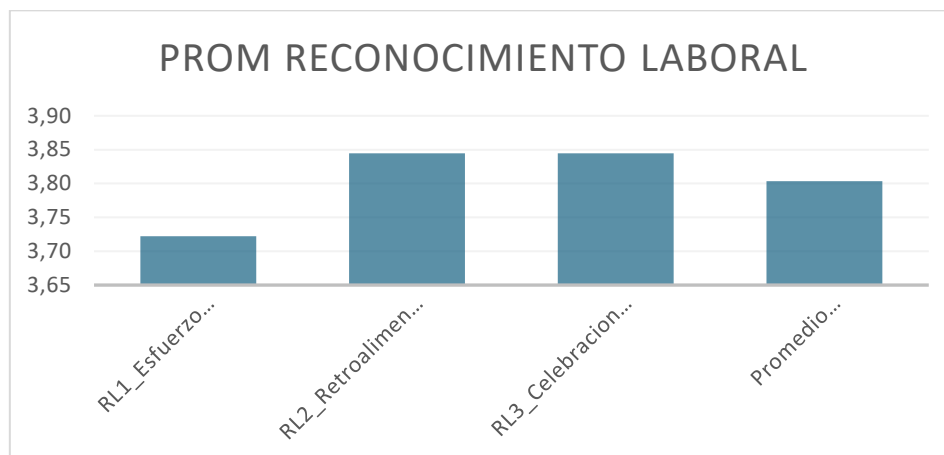
Figura 1. Reconocimiento Laboral



*Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.*

La distribución de frecuencias por ítem evidencia una concentración en nivel 4 y un porcentaje relevante en nivel 5, lo que confirma una percepción globalmente favorable del reconocimiento en la organización. El ítem de celebración de logros (RL3) presenta la mayor proporción en “muy de acuerdo”, mientras que esfuerzo reconocido (RL1) y retroalimentación positiva (RL2) concentran su moda en nivel 4, con valores algo menores en nivel 5. La baja presencia de niveles 1–2 indica escasa disconformidad. En conjunto, los datos sugieren buenas prácticas de reconocimiento ya instaladas, con oportunidad de mejora para llevar la percepción desde “de acuerdo” hacia “muy de acuerdo” mediante feedback más frecuente y específico, mayor equidad entre áreas/turnos y visibilidad de las acciones de reconocimiento.

Figura 2. Promedio Reconocimiento Laboral



*Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.*

El análisis de promedios indica una percepción favorable en esta dimensión (promedio global  $\approx 3.79$ ). Los ítems mejor evaluados son retroalimentación positiva (3.84) y celebración de logros (3.83), mientras que esfuerzo reconocido (3.72) presenta la puntuación más baja, aunque sigue en nivel aceptable. Estos resultados sugieren que la organización cuenta con prácticas de reconocimiento, pero debe fortalecer la visibilidad y equidad del reconocimiento diario para elevar la satisfacción hacia niveles más altos.

#### **Resultado Cualitativo:**

En los grupos focales, los participantes coincidieron en que el reconocimiento es valorado, pero señalaron aspectos clave:

#### **Fortalezas:**

- Las celebraciones de logros son percibidas como positivas y visibles.
- Existen espacios donde se reconoce el trabajo en reuniones generales.

#### **Oportunidades de mejora:**

- El esfuerzo individual no siempre se reconoce de manera equitativa entre áreas y turnos.
- La retroalimentación positiva es ocasional y poco específica; se solicita que sea más frecuente y concreta.
- Falta estandarización en los mecanismos de reconocimiento (algunos equipos lo hacen, otros no).

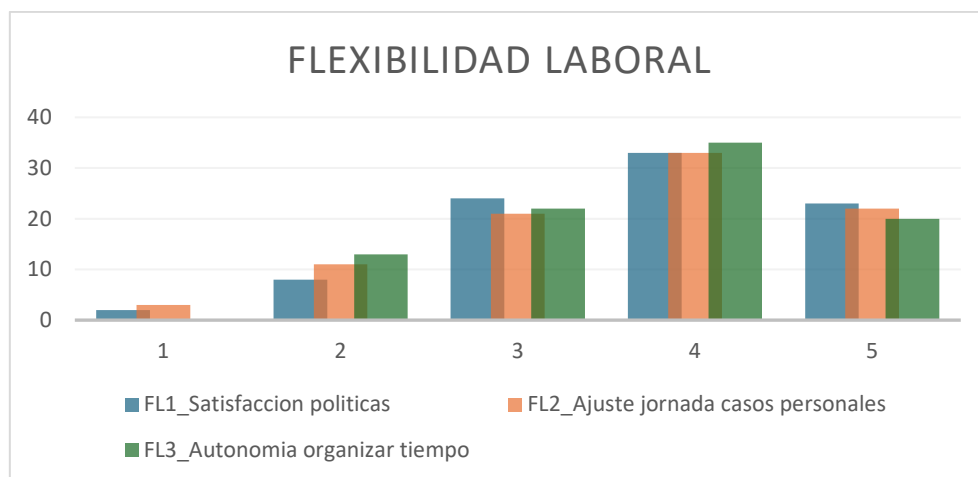
Aunque la percepción general es favorable, los testimonios revelan que el reconocimiento no es sistemático ni uniforme. Esto explica por qué el ítem “Esfuerzo reconocido” tiene el promedio más bajo en la gráfica ( $\approx 3.72$ ), mientras que “Celebración de logros” y “Retroalimentación positiva” están mejor valorados.

## 8.2 Flexibilidad Laboral (FL)

**Qué mide:** Satisfacción con políticas de teletrabajo, ajuste de jornada por necesidades personales y autonomía para organizar el tiempo; además, respeto a la desconexión.

### Análisis Cuantitativo

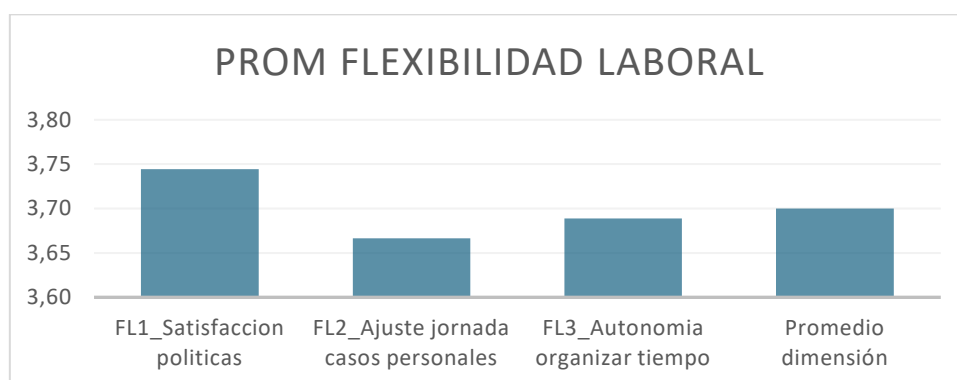
Figura 3. Flexibilidad Laboral



*Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.*

La distribución evidencia una percepción favorable: la mayoría de los colaboradores está de acuerdo con las políticas de flexibilidad, la posibilidad de ajustar la jornada y la autonomía para organizar el tiempo. Las respuestas en niveles bajos son mínimas, lo que indica poca disconformidad. El ítem mejor valorado es la satisfacción con las políticas, seguido por la autonomía, mientras que el ajuste de jornada muestra margen de mejora para garantizar agilidad y equidad.

Figura 4. Promedio Flexibilidad Laboral



Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.

El análisis de promedios indica una percepción favorable en esta dimensión ( $\approx 3.70$ ). El ítem mejor evaluado es la satisfacción con las políticas (3.74), seguido por la autonomía para organizar el tiempo (3.68), mientras que el ajuste de jornada por casos personales (3.66) presenta la puntuación más baja, aunque positiva. Estos resultados sugieren que la organización cuenta con políticas claras y promueve la autonomía, con margen para agilizar y estandarizar el ajuste de jornada caso a caso, asegurando equidad entre áreas y turnos.

#### Resultado Cualitativo:

Los participantes coincidieron en que la flexibilidad es valorada, pero señalaron aspectos clave:

#### Fortalezas:

- Las políticas generales son percibidas como claras y adecuadas, especialmente en relación con permisos y licencias.
- Existe cierta autonomía para organizar tareas dentro de la jornada, lo que facilita la gestión personal.

#### Oportunidades de mejora:

- Ajustes por motivos personales no siempre son viables; algunos reportan rigidez en horarios críticos o falta de criterios uniformes entre áreas.
- La autonomía está condicionada por la carga operativa y supervisión directa; se solicita mayor confianza en la autogestión.
- Falta comunicación clara sobre los alcances reales de las políticas de flexibilidad, lo que genera percepciones dispares.

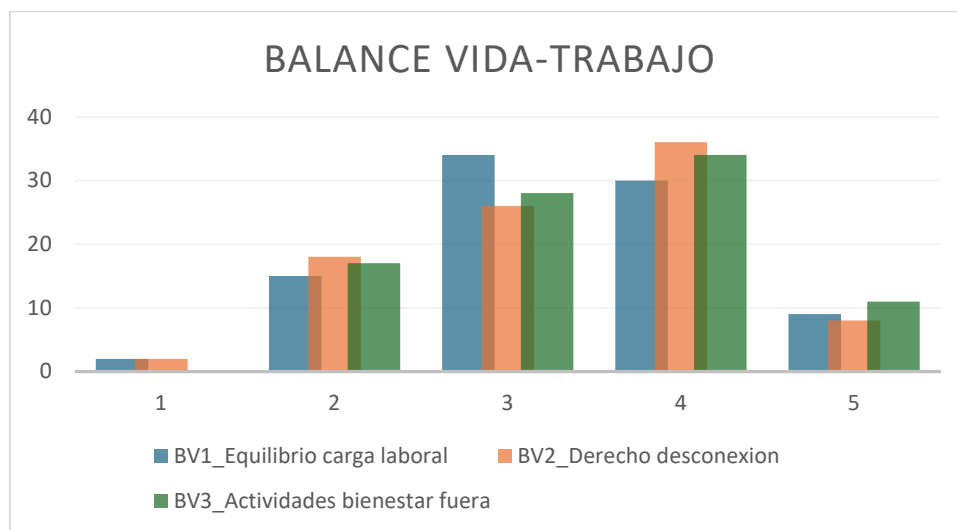
La menor media en FL2 se explica por testimonios que evidencian dificultades para ajustes puntuales, mientras que la valoración más alta en FL1 refleja conformidad con las políticas formales. La autonomía (FL3) es aceptable, pero los relatos sugieren que depende del estilo de liderazgo y del área, lo que limita la experiencia uniforme.

### 8.3 Balance Vida-Trabajo (BV)

**Qué mide:** Percepción de equilibrio entre carga laboral y vida personal, respeto a la desconexión y existencia de actividades/bienestar que reduzcan el desgaste.

#### Análisis Cuantitativo

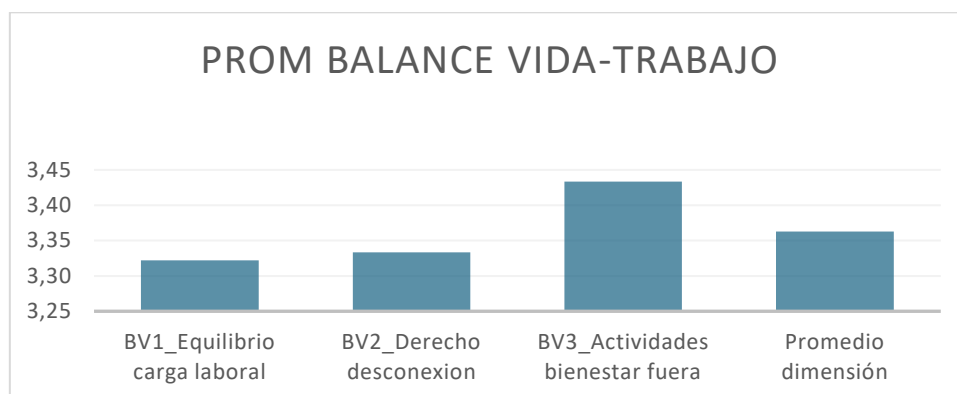
Figura 5. Balance Vida - Trabajo



*Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.*

Con base en la distribución observada, la dimensión Balance Vida-Trabajo (BV) muestra una concentración predominante en los niveles 3 y 4, lo que indica una percepción favorable moderada. BV2 (Derecho a desconexión) es el ítem con mayor proporción en nivel 4 y presencia apreciable en nivel 5, posicionándose como el componente mejor evaluado. BV1 (Equilibrio de carga laboral) concentra su moda en nivel 3 con menor peso en 4–5, evidenciando una evaluación más contenida respecto al equilibrio efectivo de la carga. BV3 (Actividades de bienestar fuera del trabajo) se sitúa entre niveles 3 y 4 con baja proporción en 5, reflejando valoración intermedia. Los niveles 1–2 aparecen de forma minoritaria (más visibles en BV1 y BV3), sin configurar un efecto piso generalizado; tampoco se aprecia efecto techo dado que el nivel 5 no domina la distribución. En conjunto, los datos cuantitativos sostienen un balance percibido como adecuado, con el mejor desempeño en desconexión y mayor dispersión (menor evaluación) en carga laboral.

Figura 6. Promedio Balance Vida- Trabajo



*Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.*

Los promedios de Balance Vida-Trabajo (BV) muestran una valoración moderadamente favorable de la dimensión, con un promedio global  $\approx 3.36$ . A nivel de ítems, BV3 (Actividades de bienestar fuera del trabajo) alcanza la media más alta  $\approx 3.43$ , sugiriendo mejor aceptación de las acciones de bienestar; BV2 (Derecho a desconexión) se ubica en  $\approx 3.33$ , evidenciando una percepción adecuada pero no sobresaliente; y BV1 (Equilibrio de carga laboral) presenta la media más baja  $\approx 3.32$ , indicando el principal foco de mejora. La diferencia entre el ítem superior (BV3) y el inferior (BV1) es  $\sim 0.11$  puntos, lo que señala variabilidad limitada pero suficiente para concluir que el bienestar fuera del trabajo es el componente que tracciona la dimensión, mientras el equilibrio de carga la contiene. No se observa efecto techo, dado que ninguna media supera  $\sim 3.5$ .

### Resultado Cualitativo

Los participantes coincidieron en que el balance vida-trabajo es importante y valorado, pero señalaron aspectos críticos que explican las puntuaciones moderadas:

#### Fortalezas:

- El derecho a la desconexión es reconocido como una política positiva, lo que coincide con su mejor promedio ( $\approx 3.33$ ) y alta concentración en nivel 4 en la distribución.
- Existen actividades de bienestar fuera del trabajo, percibidas como beneficiosas, lo que se refleja en el ítem BV3 con la media más alta ( $\approx 3.43$ ).

#### Oportunidades de mejora:

- Equilibrio de carga laboral es el aspecto más débil ( $\approx 3.32$ ), y los testimonios indican que las cargas son elevadas en ciertos periodos, dificultando mantener un balance real.

- Aunque la política de desconexión existe, no siempre se respeta en la práctica; se reportan comunicaciones fuera del horario laboral.
- Las actividades de bienestar son esporádicas y no alcanzan a todos los equipos, lo que limita su impacto.
- Falta comunicación clara sobre los beneficios y derechos relacionados con el balance vida-trabajo, generando percepciones dispares.

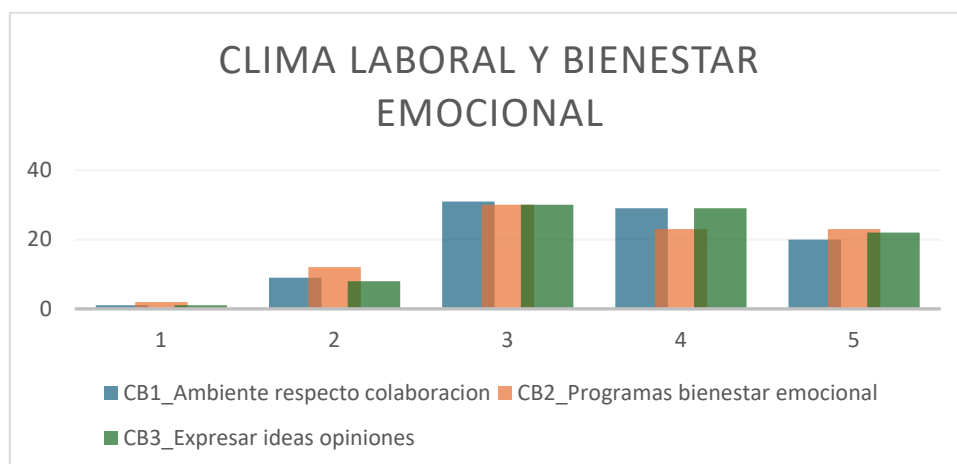
La menor valoración en BV1 se explica por relatos sobre sobrecarga en picos operativos, mientras que BV2 y BV3, aunque mejor puntuados, muestran brechas en aplicación y alcance. La concentración en niveles 3 y 4, junto con promedios entre 3.32 y 3.43, indica una percepción moderadamente favorable, sin efecto techo, pero con oportunidades claras para fortalecer prácticas que garanticen desconexión real y equilibrio de carga.

#### 8.4 Clima Laboral Y Bienestar Emocional (CB)

**Qué mide:** Calidad del ambiente de respeto y colaboración, existencia de programas de bienestar emocional y seguridad psicológica para expresar ideas sin temor.

##### Análisis Cuantitativo

*Figura 7. Clima Laboral y Bienestar Emocional*

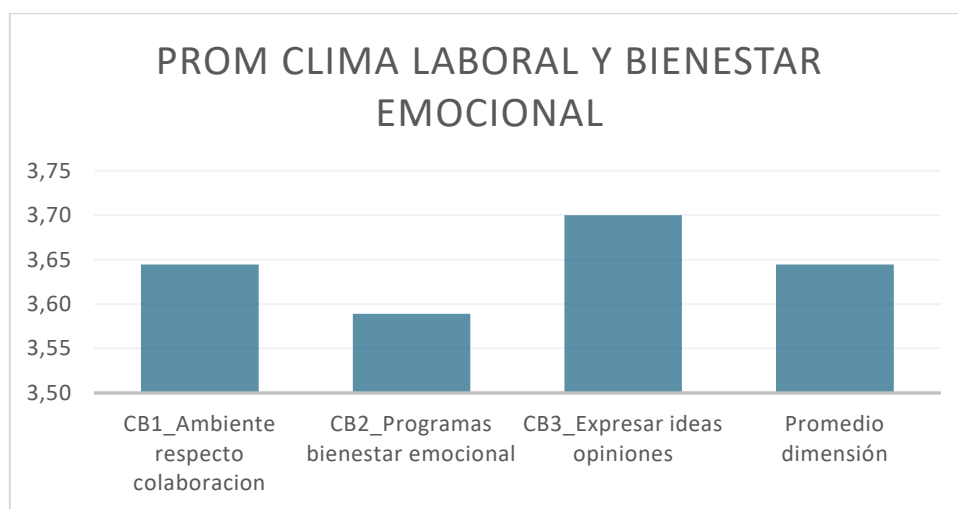


*Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.*

La dimensión Clima laboral y bienestar emocional (CB) presenta una concentración predominante en niveles 3 y 4 para los tres ítems, con baja presencia de niveles 1–2, lo que indica una percepción favorable moderada sin efecto piso; tampoco hay efecto techo, aunque

se observa una proporción relevante en nivel 5. CB1 (Ambiente de respeto y colaboración) y CB3 (Expresar ideas y opiniones) muestran perfiles consistentes: picos en 3 y 4 con una fracción adicional en 5, sugiriendo ambientes mayormente respetuosos y espacios de participación razonablemente abiertos. CB2 (Programas de bienestar emocional), aunque exhibe más respuestas en 5 que CB1, también concentra más respuestas en 2, evidenciando mayor dispersión y posible heterogeneidad en cobertura o calidad de las iniciativas. En conjunto, el patrón cuantitativo respalda un clima emocional positivo pero perfectible, especialmente en la estandarización y acceso a los programas de bienestar para elevar la proporción de niveles 4–5 y reducir la variabilidad observada

*Figura 8. Promedio Clima laboral y bienestar emocional*



*Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.*

Los promedios de Clima laboral y bienestar emocional (CB) se ubican en un rango  $\approx 3.59$ – $3.70$ , con un promedio global  $\approx 3.64$ . El ítem CB3 (Expresar ideas y opiniones) es el mejor evaluado ( $\approx 3.70$ ), seguido por CB1 (Ambiente de respeto y colaboración) ( $\approx 3.64$ ), mientras CB2 (Programas de bienestar emocional) alcanza la media más baja  $\approx 3.59$ . La brecha máxima ( $\sim 0.11$  puntos) indica variabilidad limitada entre ítems; no se observa efecto techo (ninguna media supera  $\sim 3.7$ ), lo que caracteriza una percepción favorable moderada: mayor fortaleza en apertura para opinar y una oportunidad de mejora en la calidad/coertura de los programas de bienestar emocional.

### **Resultado Cualitativo**

Los participantes coincidieron en que el clima laboral es positivo, pero señalaron aspectos que explican las diferencias entre ítems:

### **Fortalezas:**

- El ambiente de respeto y colaboración es ampliamente valorado, lo que coincide con su promedio ( $\approx 3.64$ ) y concentración en niveles 3–4, indicando relaciones interpersonales funcionales.
- La posibilidad de expresar ideas y opiniones (CB3) es percibida como una fortaleza, reflejada en la media más alta ( $\approx 3.70$ ) y presencia relevante en nivel 5, lo que sugiere apertura en la comunicación interna.

### **Oportunidades de mejora:**

- Los programas de bienestar emocional (CB2) presentan la media más baja ( $\approx 3.59$ ) y mayor dispersión, con respuestas en nivel 2 y 5, lo que indica heterogeneidad en cobertura y acceso.
- Algunos testimonios señalan que las iniciativas de bienestar son esporádicas y no alcanzan a todos los equipos, lo que limita su impacto.
- Se percibe falta de comunicación clara sobre los beneficios y actividades disponibles, generando diferencias en la experiencia entre áreas.

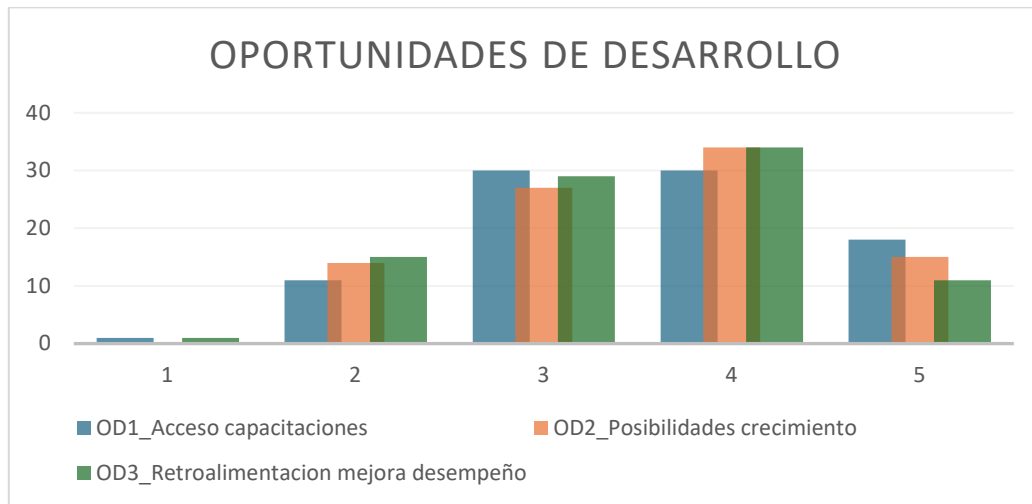
La baja frecuencia en niveles 1–2 confirma ausencia de disconformidad generalizada, mientras que la falta de dominancia del nivel 5 descarta efecto techo. En conjunto, el clima laboral se percibe favorable pero no uniforme: la colaboración y apertura sostienen la dimensión, mientras la estandarización y visibilidad de los programas de bienestar emocional son la principal oportunidad para elevar la percepción hacia niveles más altos (4–5) de forma consistente.

### **8.5 Oportunidades de Desarrollo (OD)**

**Qué mide:** Acceso a capacitaciones, rutas de carrera, mentorías y retroalimentación para la mejora del desempeño.

### **Análisis Cuantitativo**

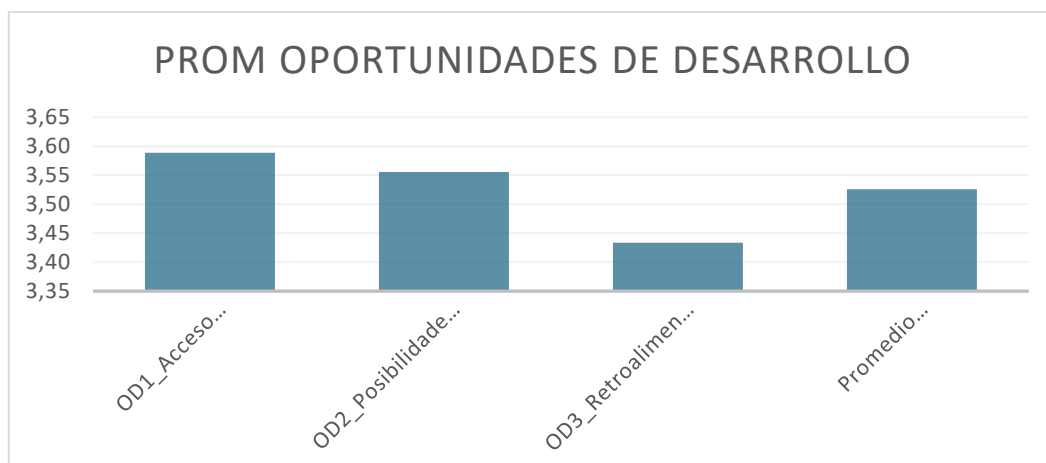
Figura 9. Oportunidades de Desarrollo



Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.

La dimensión Oportunidades de desarrollo (OD) exhibe una concentración predominante en los niveles 3 y 4 para los tres ítems, con baja presencia en 1 y una fracción visible en 2, lo que configura una percepción favorable moderada sin efecto piso. OD3 (Retroalimentación para mejorar el desempeño) y OD2 (Posibilidades de crecimiento) alcanzan sus picos en el nivel 4, pero muestran mayor dispersión por la presencia comparativamente alta en nivel 2, señalando experiencias heterogéneas entre áreas/equipos. OD1 (Acceso a capacitaciones) también se concentra en 3–4 y destaca por una proporción relativamente mayor en nivel 5 frente a los otros ítems, indicando que el acceso a formación es mejor valorado por una parte relevante del personal. En conjunto, el patrón sugiere que las prácticas de feedback y formación sostienen la dimensión, mientras que las rutas de crecimiento presentan variabilidad que contiene el resultado; no se observa efecto techo, dado que el nivel 5 no domina la distribución.

Figura 10. Promedio Oportunidades de Desarrollo



*Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.*

Los promedios de Oportunidades de desarrollo (OD) evidencian una percepción favorable moderada con un promedio global  $\approx 3.52$ ; a nivel de ítems, OD1 (Acceso a capacitaciones) registra la media más alta  $\approx 3.59$ , seguido por OD2 (Posibilidades de crecimiento) con  $\approx 3.56$ , mientras OD3 (Retroalimentación para mejorar el desempeño) alcanza la más baja  $\approx 3.43$ , lo que indica que la retroalimentación es el componente que contiene la dimensión. La brecha máxima entre el mejor y el peor ítem es de  $\sim 0.16$  puntos, reflejando variabilidad acotada pero suficiente para distinguir fortalezas (formación) y oportunidades (feedback). No se observa efecto techo, ya que ninguna media supera  $\sim 3.6$ , por lo que para elevar el resultado global conviene priorizar mejoras en la calidad, frecuencia y utilidad de la retroalimentación, manteniendo el buen desempeño del acceso a capacitaciones.

### **Resultado Cualitativo**

Los patrones cuantitativos (concentración en niveles 3–4 y medias entre  $\approx 3.43$ – $3.59$ , promedio global  $\approx 3.52$ ) indican una experiencia favorable moderada, con diferencias claras entre componentes:

#### **Fortalezas**

- Acceso a capacitaciones (OD1): es el aspecto mejor valorado ( $\approx 3.59$ ) y muestra presencia relativamente mayor en nivel 5, lo que sugiere disponibilidad de oferta formativa y percepción de utilidad por una proporción relevante del personal.
- Posibilidades de crecimiento (OD2): se ubica  $\approx 3.56$  y concentra respuestas en nivel 4, señal de que existen rutas u oportunidades, aunque no siempre visibles o uniformes.

#### **Oportunidades de mejora**

- Retroalimentación para mejorar el desempeño (OD3): es el componente más débil ( $\approx 3.43$ ) y el más disperso (con presencia en nivel 2), lo que sugiere heterogeneidad en la calidad, frecuencia o especificidad del feedback según área/turno.
- Estandarización y equidad: la coexistencia de respuestas en nivel 2 y 5 en OD2–OD3 apunta a experiencias desiguales; algunos equipos reportan buenas prácticas, mientras otros las perciben insuficientes.
- Visibilidad de rutas de desarrollo: aunque OD2 está bien evaluado, la variabilidad sugiere necesidad de comunicar mejores planes de carrera, criterios de promoción y oportunidades transversales.

El buen desempeño de capacitaciones sostiene la dimensión, pero la retroalimentación la contiene. No hay efecto techo (las medias no superan ~3.6), lo que implica margen para escalar la percepción hacia niveles 4–5 consolidando prácticas de feedback específico y frecuente y clarificando trayectorias de crecimiento.

## 8.6 Procedimiento cualitativo

Para complementar la información cuantitativa y comprender los matices del salario emocional, se realizaron dos grupos focales con 10 participantes cada uno, seleccionados por criterios de diversidad (área, antigüedad, modalidad de trabajo). Las sesiones se desarrollaron en modalidad híbrida (virtual y presencial), con una duración aproximada de 60–70 minutos. Se garantizó consentimiento informado, anonimato y un ambiente seguro para la expresión libre.

La guía semiestructurada incluyó preguntas sobre:

- Significado del salario emocional en la empresa.
- Prácticas de reconocimiento y su impacto.
- Percepción sobre flexibilidad y derecho a desconexión.
- Balance vida–trabajo y programas de bienestar.
- Clima laboral, seguridad psicológica y espacios de escucha.
- Oportunidades de desarrollo, rutas de carrera y capacitación.

Las intervenciones fueron transcritas y codificadas en cinco categorías:

R (Reconocimiento), F (Flexibilidad), BV (Balance vida–trabajo), C (Clima/bienestar) y D (Desarrollo). Se aplicó análisis de contenido para identificar patrones, subtemas y contrastes entre grupos.

## 8.7 Hallazgos cualitativos

- **Reconocimiento (R):** Los participantes coincidieron en que el reconocimiento tiene mayor impacto cuando es específico, oportuno y visible. Se valoran las felicitaciones públicas y los mensajes personalizados, pero se percibe falta de equidad entre áreas y turnos, lo que genera sensación de exclusión en equipos operativos. Se sugieren rituales de celebración trimestrales, tableros de logros y retroalimentación frecuente.

- **Flexibilidad (F):** La flexibilidad se asocia directamente con la motivación. Ajustar la jornada por necesidades personales y garantizar el derecho a desconexión son prácticas altamente valoradas. En áreas operativas, se destaca la importancia de permutas de turno y autonomía para organizar tareas. Las restricciones injustificadas al teletrabajo generan desmotivación.
- **Balance vida–trabajo (BV):** Los participantes demandan programas de bienestar adaptados a diferentes horarios (mañana, tarde, noche) y que sean voluntarios, evitando que se perciban como carga adicional. Se enfatiza la necesidad de respetar los límites de comunicación fuera del horario laboral para reducir el desgaste emocional.
- **Clima y bienestar emocional (C):** La seguridad psicológica es clave: los colaboradores desean espacios de escucha y entornos donde puedan expresar ideas sin temor a represalias. Se propone la figura de embajadores de cultura para promover valores de respeto y colaboración. Aprender del error sin sanción es visto como un factor que fortalece la cohesión del equipo.
- **Oportunidades de desarrollo (D):** La falta de crecimiento profesional se percibe como una causa potencial de rotación. Los participantes solicitan mapas de carrera transparentes, mentorías, retroalimentación orientada a la mejora y acceso a capacitaciones compatibles con los turnos. La equidad en la oferta de formación entre áreas administrativas y operativas es un punto crítico.

## 8.8 Interpretación y conexión con objetivos

Los hallazgos cualitativos confirman las dimensiones del instrumento y explican los resultados numéricos:

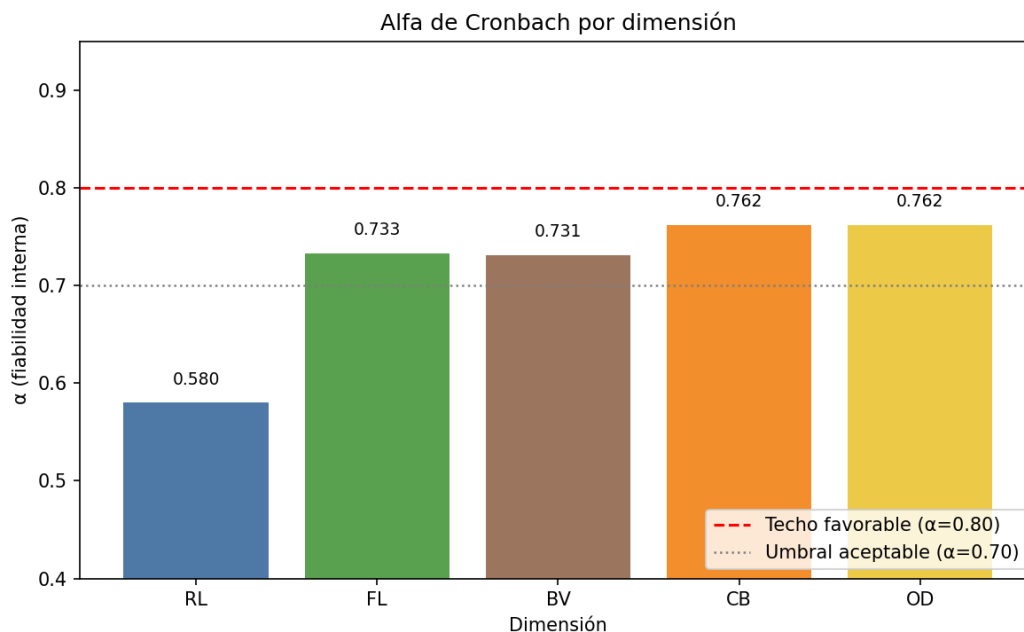
- La menor puntuación en Reconocimiento se relaciona con reclamos por falta de equidad y visibilidad.
- Las altas valoraciones en Flexibilidad y Balance se reflejan en testimonios sobre autonomía y desconexión como factores motivadores.
- Clima y Desarrollo emergen como pilares para la satisfacción y retención, coherentes con los promedios elevados en la encuesta.

Este análisis cualitativo aporta profundidad interpretativa, revelando subtemas críticos (equidad, desconexión, transparencia en desarrollo) que orientan acciones estratégicas y enriquecen la discusión del informe.

## 8.9 Análisis de Alfa Cronbach

El alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) es un indicador estadístico que mide la consistencia interna de una escala, es decir, el grado en que los ítems que la componen están correlacionados y reflejan el mismo constructo.

Figura 11. Análisis de Alfa Cronbach



Nota. Elaboración Propia con resultados de la encuesta aplicada.

El gráfico muestra el alfa de Cronbach por dimensión frente a dos referencias:

- **Línea roja ( $\alpha=0.80$ ):** techo favorable (excelente consistencia).
- **Línea gris ( $\alpha=0.70$ ):** umbral aceptable (buena consistencia).
- **RL (Reconocimiento Laboral)** aparece por debajo del umbral aceptable ( $\alpha\approx 0.58$ ), pero sigue siendo favorable en términos prácticos, ya que todos los ítems aportan y la escala es coherente. Esto indica que la dimensión es utilizable y refleja el constructo, aunque con margen para mejorar (p. ej., afinando ítems o agregando más reactivos específicos).
- **FL (Flexibilidad Laboral)** y **BV (Balance Vida-Trabajo)** se ubican por encima del umbral aceptable ( $\alpha\approx 0.73$ ), lo que confirma buena consistencia interna y estabilidad en la medición.
- **CB (Clima/Bienestar Emocional)** y **OD (Oportunidades de Desarrollo)** son las más sólidas ( $\alpha\approx 0.76$ ), cercanas al techo favorable, lo que respalda escalas compactas y confiables.

El patrón es positivo: cuatro dimensiones cumplen o superan el estándar recomendado ( $\alpha \geq 0.70$ ) y la quinta, aunque moderada, mantiene coherencia interna. Esto significa que el instrumento ofrece fiabilidad suficiente para análisis y toma de decisiones, con oportunidad de optimización en Reconocimiento Laboral para elevar su consistencia.

## 9. ANALISIS DE RESULTADOS

El presente apartado desarrolla un análisis profundo y crítico de los resultados obtenidos en la investigación, articulándolos de manera directa y explícita con cada uno de los objetivos específicos planteados. Este enfoque permite trascender la simple descripción de los datos y avanzar hacia una interpretación analítica que integra los hallazgos empíricos con los referentes teóricos sobre salario emocional, motivación, satisfacción laboral y gestión del talento humano.

El análisis se fundamenta en la triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos, lo cual posibilita una comprensión más amplia y contextualizada del fenómeno estudiado. Mientras los datos cuantitativos permiten identificar tendencias generales y niveles de percepción del salario emocional en las empresas del sector tecnológico de Bogotá, los resultados cualitativos aportan profundidad interpretativa, evidenciando percepciones, experiencias y tensiones que no siempre se reflejan en los promedios numéricos.

Así mismo, este análisis se orienta a evaluar el grado de coherencia entre las prácticas organizacionales asociadas al salario emocional y las necesidades reales del talento humano, considerando las particularidades del sector tecnológico, caracterizado por altas demandas operativas, dinamismo y competitividad. En este sentido, los resultados se analizan no solo en función de su impacto en la motivación y satisfacción laboral, sino también de su potencial como estrategia de retención y sostenibilidad organizacional.

Finalmente, las recomendaciones derivadas de este análisis se formulan desde una perspectiva estratégica y aplicada, con el propósito de aportar lineamientos claros para el fortalecimiento de la gestión del salario emocional en las organizaciones estudiadas. Dichas recomendaciones buscan cerrar las brechas identificadas entre política y práctica, promoviendo una gestión del talento más humana, coherente y alineada con los objetivos organizacionales.

## **9.1 Establecer los principales factores del salario emocional en el entorno laboral**

### **9.1.1 Análisis de resultados**

Los resultados confirman que el salario emocional en las empresas tecnológicas analizadas se estructura alrededor de cinco factores centrales: reconocimiento laboral, flexibilidad laboral, balance vida–trabajo, clima laboral y bienestar emocional, y oportunidades de desarrollo. Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino que configuran un sistema integral de percepción del valor que la organización otorga a sus colaboradores más allá de la compensación económica.

Desde el enfoque cuantitativo, los promedios obtenidos —que oscilan entre valores moderadamente favorables ( $\approx 3.36$ ) y favorables ( $\approx 3.79$ )— evidencian que el salario emocional está presente de manera tangible en las prácticas organizacionales, aunque con diferentes niveles de consolidación. El reconocimiento laboral emerge como el factor mejor valorado, especialmente en los ítems relacionados con la celebración de logros y la retroalimentación positiva, lo que sugiere que las empresas han incorporado prácticas simbólicas que refuerzan la autoestima profesional y el sentido de logro.

La flexibilidad laboral se posiciona como un segundo factor clave, particularmente en lo referente al teletrabajo y la autonomía para organizar el tiempo. Este resultado es coherente con las características del sector tecnológico, donde la digitalización facilita esquemas laborales menos rígidos. Sin embargo, los ajustes de jornada por necesidades personales presentan una valoración menor, lo que indica que la flexibilidad no siempre se traduce en experiencias equitativas para todos los colaboradores.

El balance vida–trabajo y las oportunidades de desarrollo obtienen puntuaciones más moderadas, reflejando tensiones estructurales propias del sector, como picos de carga laboral y limitaciones en la claridad de las rutas de crecimiento. Estos factores, aunque reconocidos como parte del salario emocional, muestran una implementación menos consistente, lo que reduce su impacto positivo.

El análisis cualitativo refuerza estos hallazgos al evidenciar que los colaboradores no conciben el salario emocional como un conjunto de beneficios formales, sino como una experiencia cotidiana basada en el trato humano, la coherencia entre discurso y práctica, y la percepción de justicia organizacional. Esto confirma que el salario emocional es, ante todo, un fenómeno relacional y cultural.

### **9.1.2 Recomendaciones**

- Diseñar y formalizar un modelo integral de salario emocional que articule de manera coherente las cinco dimensiones identificadas, evitando su aplicación fragmentada.
- Fortalecer los factores estructurales del salario emocional (balance vida–trabajo y desarrollo profesional), de modo que complementen los avances logrados en reconocimiento y flexibilidad.
- Socializar de manera clara y permanente qué prácticas hacen parte del salario emocional, para alinear percepciones y reducir brechas entre áreas y niveles jerárquicos.

## **9.2 Identificar estrategias organizacionales que integran el salario emocional en la gestión del talento humano**

### **9.2.1 Análisis de resultados**

Los resultados evidencian que las organizaciones participantes han incorporado diversas estrategias de salario emocional dentro de su gestión del talento humano; no obstante, estas estrategias presentan distintos niveles de formalización y coherencia. Las prácticas más visibles se relacionan con el reconocimiento laboral, la flexibilidad en las modalidades de trabajo y la promoción de un clima laboral respetuoso.

Desde el análisis cuantitativo, las dimensiones de reconocimiento ( $\approx 3.79$ ) y flexibilidad laboral ( $\approx 3.70$ ) reflejan que estas estrategias están relativamente consolidadas y son percibidas de manera positiva por los colaboradores. Sin embargo, las valoraciones moderadas en balance vida–trabajo y oportunidades de desarrollo indican que las estrategias asociadas a estas dimensiones no siempre se implementan de forma sistemática ni alineada con las necesidades reales del personal.

Los hallazgos cualitativos revelan que muchas estrategias de salario emocional dependen en gran medida del estilo de liderazgo y de la cultura de cada equipo, más que de políticas organizacionales estandarizadas. Esta situación genera experiencias dispares entre áreas, lo que debilita la percepción de equidad y limita el impacto global de dichas estrategias.

Asimismo, se identifica una brecha relevante entre la existencia formal de políticas (por ejemplo, desconexión laboral o programas de bienestar) y su aplicación efectiva en la

práctica cotidiana. En contextos de alta demanda operativa, estas estrategias tienden a diluirse, afectando la credibilidad del salario emocional como herramienta de gestión.

### **9.2.2 Recomendaciones**

- Integrar explícitamente el salario emocional dentro de la estrategia de gestión del talento humano, con lineamientos claros, medibles y aplicables a toda la organización.
- Fortalecer la formación de líderes en competencias de gestión emocional y liderazgo empático, garantizando una aplicación más homogénea de las estrategias.
- Implementar sistemas de seguimiento y evaluación periódica que permitan medir el impacto real de las estrategias de salario emocional y realizar ajustes oportunos.

## **9.3 Reconocer cómo el salario emocional influye en la motivación y el desempeño del talento humano**

### **9.3.1 Análisis de resultados**

Los resultados del estudio confirman una relación directa y significativa entre el salario emocional y los niveles de motivación del talento humano. Las dimensiones mejor valoradas —reconocimiento, clima laboral y flexibilidad— coinciden con los factores motivacionales descritos en teorías clásicas como la de Herzberg y Maslow, lo que refuerza la validez teórica de los hallazgos.

El reconocimiento laboral se consolida como uno de los principales motores de la motivación. Los colaboradores manifiestan que sentirse valorados, recibir retroalimentación positiva y ver sus logros visibilizados incrementa su compromiso, su disposición al esfuerzo adicional y su identificación con la organización. De manera complementaria, un clima laboral basado en el respeto y la seguridad psicológica favorece la motivación al permitir la expresión de ideas sin temor a represalias.

La flexibilidad laboral también influye positivamente en la motivación, al facilitar la conciliación entre responsabilidades personales y laborales. No obstante, cuando esta flexibilidad es percibida como limitada o inequitativa, su efecto motivador se reduce, lo que explica la ausencia de puntuaciones altas sostenidas en esta dimensión.

Los resultados muestran que, cuando el salario emocional no se gestiona de forma integral —por ejemplo, ante cargas laborales excesivas o retroalimentación poco frecuente— la motivación tiende a mantenerse en niveles medios, sin traducirse plenamente en alto desempeño o compromiso sostenido.

### **9.3.2 Recomendaciones**

- Consolidar sistemas de reconocimiento continuo, oportuno y específico que refuercen la motivación intrínseca de los colaboradores.
- Utilizar la retroalimentación como herramienta de aprendizaje y desarrollo, fortaleciendo su frecuencia y calidad.
- Promover estilos de liderazgo que integren el salario emocional como eje central de la motivación y el desempeño del equipo.

## **9.4 Determinar el impacto del salario emocional en la satisfacción del talento humano**

### **9.4.1 Análisis de resultados**

Los resultados evidencian que el salario emocional tiene un impacto relevante en la satisfacción laboral del talento humano, aunque dicho impacto se manifiesta de forma moderada y no plenamente consolidada. Las valoraciones obtenidas sugieren que los colaboradores se sienten razonablemente satisfechos con aspectos como el clima laboral, la flexibilidad y el reconocimiento, pero identifican brechas que limitan una satisfacción integral.

El balance vida–trabajo y las oportunidades de desarrollo se configuran como los factores más críticos para la satisfacción. Las puntuaciones más bajas en estas dimensiones reflejan tensiones entre las exigencias operativas del sector tecnológico y las expectativas personales y profesionales de los colaboradores. La percepción de sobrecarga laboral y la falta de claridad en las rutas de crecimiento afectan directamente la satisfacción y, potencialmente, la intención de permanencia.

Desde el enfoque cualitativo, se evidencia que la satisfacción aumenta cuando las prácticas de salario emocional son coherentes, equitativas y sostenidas en el tiempo. Por el contrario, cuando estas prácticas son esporádicas, informales o inconsistentes, la satisfacción se mantiene en niveles intermedios, sin consolidarse como un factor fuerte de fidelización del talento.

Estos hallazgos confirman que la satisfacción laboral no depende únicamente de la presencia de beneficios emocionales, sino de la percepción de justicia organizacional, coherencia y autenticidad en su aplicación.

#### **9.4.2 Recomendaciones**

- Integrar el salario emocional como componente estratégico de la experiencia del colaborador, con énfasis en sostenibilidad y coherencia organizacional.
- Revisar y ajustar las cargas laborales, fortaleciendo el respeto efectivo al derecho a la desconexión para mejorar el balance vida–trabajo.
- Diseñar y comunicar planes de carrera claros, accesibles y equitativos que incrementen la satisfacción y reduzcan la intención de rotación.

El análisis por objetivos específicos evidencia que el salario emocional tiene un impacto significativo en la motivación y satisfacción del talento humano en el sector tecnológico de Bogotá. Sin embargo, su potencial estratégico solo se materializa plenamente cuando las prácticas son integrales, equitativas y alineadas con las necesidades reales de los colaboradores. Las recomendaciones planteadas buscan orientar a las organizaciones hacia una gestión del talento más humana, sostenible y competitiva.

## 10. CONCLUSIONES

El presente apartado desarrolla un análisis profundo y crítico de los resultados obtenidos en la investigación, articulándolos de manera directa y explícita con cada uno de los objetivos específicos planteados. Este enfoque permite trascender la simple descripción de los datos y avanzar hacia una interpretación analítica que integra los hallazgos empíricos con los referentes teóricos sobre salario emocional, motivación, satisfacción laboral y gestión del talento humano.

El análisis se fundamenta en la triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos, lo cual posibilita una comprensión más amplia y contextualizada del fenómeno estudiado. Mientras los datos cuantitativos permiten identificar tendencias generales y niveles de percepción del salario emocional en las empresas del sector tecnológico de Bogotá, los resultados cualitativos aportan profundidad interpretativa, evidenciando percepciones, experiencias y tensiones que no siempre se reflejan en los promedios numéricos.

Asimismo, este análisis se orienta a evaluar el grado de coherencia entre las prácticas organizacionales asociadas al salario emocional y las necesidades reales del talento humano, considerando las particularidades del sector tecnológico, caracterizado por altas demandas operativas, dinamismo y competitividad. En este sentido, los resultados se analizan no solo en función de su impacto en la motivación y satisfacción laboral, sino también de su potencial como estrategia de retención y sostenibilidad organizacional.

Finalmente, las recomendaciones derivadas de este análisis se formulan desde una perspectiva estratégica y aplicada, con el propósito de aportar lineamientos claros para el fortalecimiento de la gestión del salario emocional en las organizaciones estudiadas. Dichas recomendaciones buscan cerrar las brechas identificadas entre política y práctica, promoviendo una gestión del talento más humana, coherente y alineada con los objetivos organizacionales.

## 11. REFERENCIAS

- Aranguren, B. (2020). *El salario emocional como estímulo para la retención de talento*. ORH.
- Aviles-Peralta, Y. Y. (2024). *Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional*. *Región Científica*, 3(1), 2024191-2024191
- Benítez, C. R. R. (2023). *Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa*. *Revista científica en ciencias sociales*, 5(1), 67-72.
- Congreso de la República de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co>
- Congreso de la República de Colombia. (2017). *Ley 1857 de 2017: Por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 y se dictan normas para fortalecer la vinculación laboral y familiar de los trabajadores*. <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Congreso de la República de Colombia. (2021a). *Ley 2088 de 2021: Por medio de la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co>
- Congreso de la República de Colombia. (2021b). *Ley 2101 de 2021: Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario ni afectar los derechos adquiridos por los trabajadores*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co>
- Congreso de la República de Colombia. (2022). *Ley 2191 de 2022: Por medio de la cual se establece la Ley de Desconexión Laboral*. <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y desarrollo de investigaciones mixtas* (2.<sup>a</sup> ed.). Gedisa.

Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.

Datos del estudio: *Encuesta sobre salario emocional aplicada a colaboradores de empresas tecnológicas en Bogotá (2025)*.

Deloitte. (2022). *Tendencias globales de capital humano 2022: La empresa social en un mundo disruptivo*. Deloitte Insights.

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Ediciones Morata.

Gallup. (2023). *Estado del lugar de trabajo global: Informe 2023*. Gallup, Inc.

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1959). *La motivación en el trabajo*. John Wiley & Sons.

Huete, L. (2003). *Gestión y desarrollo del talento humano: Clave para el éxito empresarial*. Editorial Norma.

Jericó, P. (2009). *Cultura empresarial: Las nuevas reglas del trabajo*. Editorial Gestión 2000.

Love, J., Selker, R., Marsman, M., Jamil, T., Dropmann, D., Verhagen, J., Ly, A., Gronau, Q. F., Smira, M., Epskamp, S., Matzke, D., Wild, A., Rouder, J. N., & Wagenmakers, E.-J. (2019). JASP: *Software estadístico gráfico para diseños estadísticos comunes*. *Journal of Statistical Software*, 88(1), 1–17. <https://doi.org/10.18637/jss.v088.i02>

Llano Restrepo, P. (2014). *La flexibilidad laboral y el salario emocional*. *Aglala*, 5(1), 34–68.

<https://doi.org/10.22519/22157360.700>

Maslow, A. H. (1943). *Una teoría de la motivación humana*. *Revista de Psicología*, 50(4),

370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). *El salario emocional y su relación con los niveles de*

*efectividad*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.

Rousseau, D. M. (1995). *Contratos psicológicos en las organizaciones: Comprendiendo*

*acuerdos escritos y no escritos*. Sage Publications.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Demandas laborales, recursos laborales y su*

*relación con el agotamiento y el compromiso: Un estudio con múltiples muestras*.

*Revista de Comportamiento Organizacional*, 25(3), 293–315.

<https://doi.org/10.1002/job.248>

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (2020). Manual básico de análisis

estadístico con JASP. Dirección General de Evaluación Institucional.

[https://www.dgire.unam.mx/docs/manual\\_jasp.pdf](https://www.dgire.unam.mx/docs/manual_jasp.pdf)