



Vigilada Mineducación

INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN EL BIENESTAR DE LOS  
FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GRADO AUXILIAR, ASISTENCIAL Y  
OFICINISTA DEL CENTRO INTERNACIONAL DE PRODUCCIÓN LIMPIA LOPE Y  
DESPACHO DEL SENA, REGIONAL NARIÑO

Influence of emotional salary on the well-being of public officials of the auxiliary, assistant  
and office grade of the international clean production center lope and office of the SENA,  
regional Nariño

ÁNGELA MARÍA ROBLEDO HERRERA  
ÁNGELA ROCIO MUÑOZ CASANOVA

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en  
Desarrollo Humano Organizacional

Asesor

Carlos Andrés Rubio Maya

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2024

## CONTENIDO

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN .....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN .....	13
OBJETIVOS .....	15
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	15
MARCO DE REFERENCIA .....	16
Bienestar laboral del talento humano .....	20
Salarios emocionales .....	25
METODOLOGÍA.....	31
Enfoque cualitativo.....	31
Fuentes de información.....	31
RESULTADOS .....	34
Influencia del salario emocional en el bienestar de los funcionarios del grado auxiliar, asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, del SENA, regional Nariño.....	34
Identificación del significado y los planes y programas asociados a salario emocional por parte de los funcionarios.....	37
Reconocimiento de los planes y programas de salario emocional que los funcionarios consideran, influyen en su bienestar .....	39
Desarrollo del concepto de salario emocional a partir de la referenciación bibliográfica existente .....	42
CONCLUSIONES .....	44
REFERENCIAS .....	46
ANEXOS .....	50
Anexo 1. Guía y entrevista .....	50
Anexo 2. Consentimiento informado.....	51

## RESUMEN

La investigación que se propone busca evidenciar e identificar cómo dentro del contexto público se aborda y aplica el tema administrativo de gestión de talento humano relacionado con salarios emocionales al interior de una organización de orden nacional, entidades que habitualmente desarrollan sus actividades de bienestar a sus funcionarios dentro del presupuesto asignado previa aprobación del ministerio competente y enmarcados en rígidos conceptos normativos que limitan su campo de aplicación y, en ocasiones, dificultan dimensionar su real impacto en la organización y en la bienestar de los funcionarios.

Normativamente, el Estado busca favorecer el desarrollo de sus funcionarios o del personal vinculado bajo la modalidad de carrera administrativa, aunando esfuerzos dentro de la función pública para que se den garantías de beneficios, tantos del personal como el de sus familias. Actualmente, todas las acciones se alinean bajo las premisas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual considera a los servidores como uno de los recursos más importantes para las organizaciones. El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) al ser una entidad con gran relevancia en la misionalidad del Estado colombiano, no es ajena a este tipo de estrategias y busca definir su propia línea de acción que le permita ser un referente en cuanto a los programas de bienestar para sus funcionarios y proporcionar espacios adecuados y direccionados a aportar en el equilibrio de su desarrollo laboral, profesional y personal.

Por tal motivo, es importante analizar el uso del concepto de salarios emocionales en el ámbito público, ya que existen diferencias en la manera como se aplica en la empresa privada, que deben cumplir por el formalismo de la norma y sobrellevar los controles de los entes encargados de evidenciar su aplicación y desarrollo.

En el presente estudio se busca evidenciar qué tan apropiado es el plan de bienestar, los incentivos y el salario emocional como estrategias que deben diseñar e implementar las empresas estatales para fortalecer el bienestar de sus funcionarios. Esta estrategia se considera una ventaja frente a la reglamentación de los sectores privados, donde el bienestar de sus empleados no es un requisito exigible, sino opcional para conservar su talento humano.

En Colombia, el ingreso al empleo público por carrera administrativa ofrece beneficios para los empleados, uno de los más destacados es la estabilidad laboral de esta modalidad, por lo cual podría ser considerado desde una visión de salario emocional. Los

trabajadores del sector público que ingresan a través de una carrera administrativa tienen la garantía de contar con un empleo seguro y sostenible a largo plazo. Esto les proporciona tranquilidad económica y la confianza de saber que su empleo no está sujeto a cambios bruscos o inesperados. Además, la estabilidad laboral permite a los empleados enfocarse en su desarrollo profesional sin la preocupación constante de perder su trabajo.

La motivación de los empleados públicos se logra a través de una variedad de incentivos, que van desde el reconocimiento al mejor empleado del mes hasta bonificaciones y días de descanso (Cabrera, 2014, citado en Galvis-García & Cárdenas-Triana, 2016, p. 23). Estos planes y estímulos fomentan un ambiente laboral positivo y pueden aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados en el sector público. Es importante comprender que, además del salario, los empleados necesitan sentir que tienen oportunidades de desarrollo profesional y que su trabajo es significativo.

Es interesante dimensionar este proceso a través de las entrevistas realizadas a funcionarios del nivel auxiliar, asistencial y oficinista, quienes por su grado tienen el reconocimiento económico más bajo en la escala salarial definida para el SENA, y, por lo tanto, se convierten en un sujeto de estudio interesante con el cual se puede considerar la aplicación del concepto de salario emocional y sus implicaciones, para los cuales es claro la existencia de un plan de bienestar y la obligatoriedad de las entidades estatales de ejecutarlo de la manera más efectiva.

**Palabras clave:** Sector público, Salarios emocionales, Bienestar laboral.

## ABSTRACT

The proposed research seeks to highlight and identify how the administrative issue of human talent management related to emotional salaries in a national organization is addressed and applied within the public context, entities that usually develop their activities of welfare to their officials within the budget allocated after approval of the competent ministry and framed in rigid normative concepts that limit their field of application and sometimes it is difficult to size its real impact on the organization and welfare of staff.

Normatively the state seeks to favor the development mainly of its officials or related personnel under the administrative career modality, by joining efforts within the civil service to ensure that benefits of both staff and their families, currently all actions are aligned under the premises of the IPPM Integrated Planning and Management Model, which considers servers as one of the most important resources for organizations.

The National Learning Service, SENA, being an entity with great relevance in the mission of the Colombian state, is not alien to such strategies and seeks to define its own line of action that allows it to be a benchmark in terms of welfare programs for its officials and provide adequate and targeted spaces to contribute to the balance of its work development, professional and personal.

It is important to analyze the use of the concept of emotional salaries in the public sphere, since there are differences in how it is applied in private enterprise, that they must comply with the formalism of the norm and face the controls of the entities responsible for evidencing its application and development.

The present study seeks to show how appropriate is the welfare plan, incentives and emotional salary that must design and implement state enterprises to strengthen the welfare of their officials. This strategy is seen as an advantage over the regulation of private sectors where the welfare of their employees is an enforceable requirement, but optional to retain their human talent.

In Colombia, admission to public employment by administrative career offers benefits for employees, one of the most outstanding is the job stability of this modality, so it could be considered from a vision of emotional salary. Public sector workers entering an administrative career are guaranteed secure and sustainable long-term employment. This

gives them economic peace of mind and confidence that their employment is not subject to sudden or unexpected changes. In addition, job stability allows employees to focus on their professional development without the constant worry of losing their job.

The motivation of public employees is achieved through a variety of incentives, ranging from the recognition of the best employee of the month to bonuses and rest days. (Cabrera, 2014, citado en Galvis-García & Cárdenas-Triana, 2016, p. 23). These schemes and incentives foster a positive work environment and can increase productivity and employee satisfaction in the public sector. It is important that in addition to salary, employees need to feel that they have opportunities for professional development and that their work is meaningful. It is interesting to measure through the process of interviews conducted with officials of the auxiliary, assistance and clerical level, who by their degree have the lowest economic recognition in the salary scale defined for SENA, therefore becomes an interesting study subject with which you can consider the application of the concept of emotional salary and its implications by participants, for which it is clear that there is a welfare plan and that State entities are obliged to implement it in the most effective manner.

**Keywords:** Public sector, Emotional salaries, Labor well-being.

## INTRODUCCIÓN

El salario emocional es un concepto fundamental en las organizaciones y es un tema de gran interés desde el bienestar laboral, ya que ayuda a generar espacios y ambientes de trabajo positivos, a la retención del personal y a fomentar la satisfacción y el bienestar laboral. Las organizaciones reconocen la importancia de identificar las necesidades y expectativas de los empleados y, a partir de allí, idear estrategias y actividades que permitan mantener a los empleados comprometidos y motivados.

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo buscar la influencia del salario emocional en el bienestar laboral de los funcionarios públicos del grado auxiliar, asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, del SENA, regional Nariño. Como sabemos, los salarios emocionales, también conocidos como aquellos elementos o beneficios que no son exclusivamente monetarios, influyen de manera significativa en la calidad de vida de cada empleado.

Por otro lado, es importante traer a colación que:

La gestión del talento humano también ha sido denominada gestión del capital humano; en todo proceso de cambio organizacional es enmarcado en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el que hacer de las personas. (Díaz Villamizar & Pardo Enciso, 2014, pp. 39-48)

En este sentido, vemos cómo, en la modernidad, el reto real de las organizaciones es lograr un equilibrio entre las necesidades de las personas y las organizaciones, mantener la motivación de los funcionarios y que estos aporten de manera eficiente en la misionalidad de la organización. Esta afirmación impulsa la necesidad de investigar cómo el bienestar de los empleados se ve influenciado por los programas de beneficios y, para esta investigación, los salarios emocionales.

En el ámbito de la administración pública, los programas de bienestar social buscan elevar la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, ya que:

Los servidores públicos son el activo más importante de las entidades al servicio de los ciudadanos y en el marco de la política de empleo público y de gestión estratégica del talento humano, por esto, las entidades están llamadas a diseñar planes y programas que promuevan el bienestar y el desarrollo de los servidores y

colaboradores para lograr así la integralidad en el ciclo de vida laboral, por lo que se hace necesario entender que existe una relación directamente proporcional entre el bienestar y la motivación de los servidores públicos de una entidad, lo que se ve reflejado en su productividad y en el aumento de la generación de valor público. (Camargo Salas, Ardila Cubides, Escobar Castro, Martínez Osorio & Martínez Corena, 2020, p. 103)

Además, la administración pública también busca fomentar el sentido de pertinencia, la motivación y generar espacios cálidos entre los funcionarios. Actualmente, la gestión pública busca integrar al proceso de bienestar a los empleados y de paso beneficiar a sus familias. Por tal motivo, las acciones relacionadas con el bienestar y el salario emocional deben estar alineadas con la planificación estratégica de la organización. Esto permitirá obtener mejores resultados y facilitará el crecimiento individual y grupal de los funcionarios, aportando directamente al desarrollo de la organización.

Si bien se analiza el contexto del bienestar social en el ámbito público, es indispensable, a la luz de esta investigación, indicar que el salario emocional se puede considerar un tema novedoso en el campo público, especialmente desde la perspectiva que aplica la Nueva Gestión Pública en Colombia, la cual pretende ser más eficiente y efectiva, involucrando de manera más directa al talento humano de las organizaciones y fortaleciendo sus habilidades.

Por eso, nos internamos en el mundo apasionante de los salarios emocionales desde una perspectiva pública con la posibilidad de reconocer si este concepto se incluye de manera directa o indirecta en los planes de bienestar e incentivos del SENA, regional Nariño, y que deben llevar a la práctica dentro de su misionalidad y establecer si el concepto de salario emocional es claro para los colaboradores.

La investigación es retadora ya que no son muchos los referentes bibliográficos en relación directa con el tema de estudio, no se evidencia la presencia o prevalencia de conceptos de salario emocional en los estudios relacionados con el bienestar o salarios emocionales en las empresas del sector público, especialmente en Colombia; y los pocos estudios disponibles enfatizan la relación entre salario emocional y productividad. Cabe mencionar que, durante esta investigación, como se evidenciará más adelante en el método, el estudio se limita a ser aplicado a una muestra de funcionarios que ostentan los cargos de asistencial, oficinista y secretarios, que para el caso en mención corresponden a 7

participantes del Centro Internacional de Producción Limpia de la ciudad de Pasto y del despacho del SENA, regional Nariño.

La presente investigación se desarrolla en tres fases: la primera se refiere a la parte de contextualización y referenciación teórica, que permitió sustentar de manera conceptual el desarrollo de esta. La segunda fase, se lleva a cabo el trabajo de campo, apoyado en el instrumento construido para aplicarlo a la muestra seleccionada por medio de entrevistas semiestructuradas. Y en la tercera fase, se desarrolla la observación de la información recopilada en las entrevistas, se lleva a cabo el análisis y se definen las conclusiones de la investigación (ver anexo 1).

La investigación se realizó para tener un contexto más amplio sobre un tema importante y de prevalencia en el ámbito administrativo actual: los salarios emocionales como alternativa para aportar al desarrollo del bienestar de los funcionarios públicos como complemento a las compensaciones económicas. En la revisión bibliográfica se evidencia que se llevan a cabo actividades asociadas a esta estrategia, pero es claro que en los estudios revisados no se aborda el tema de manera directa, situación que se afirma en el desarrollo del trabajo de campo, donde, como resultado, es evidente el uso de alternativas emocionales para aportar al bienestar de los funcionarios, pero no se identifica de manera directa por parte de los participantes. Estos motivos conducen a formular la pregunta de investigación: ¿Cuál es la influencia del salario emocional en el bienestar de los funcionarios públicos de los grados auxiliar, asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope y despacho del SENA regional Nariño?

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El plan de bienestar en la Función Pública del Estado colombiano busca mejorar la calidad de vida de los servidores públicos y sus núcleos familiares, favoreciendo su bienestar y buscando una vida equilibrada entre los aspectos personales, laborales y profesionales. Con la implementación del plan de bienestar, las entidades buscan contar con herramientas que permitan retener a su personal y generar una buena imagen ante la sociedad como organización comprometida con el talento humano. El concepto de salario emocional no está definido explícitamente en los programas de bienestar, pero sí se enuncia como uno de los principales objetivos a considerar por parte de la organización y se evidencia en las acciones encaminadas a instaurar el impacto y posicionamiento del salario emocional en los funcionarios como factor aportante a su bienestar.

En el planteamiento de la Función Pública para las entidades del estado colombiano sobre los programas de bienestar social e incentivos, deben incluir cinco ejes que representan los aspectos que contribuirán a mejorar la calidad de vida de los servidores públicos, se enumeran cinco ejes o pilares definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública formulados según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SENA, 2023, pp. 59-61): eje 1: equilibrio psicosocial; eje 2: salud mental; eje 3: convivencia social; eje 4: alianzas interinstitucionales; y, finalmente, el eje transversal.

Este trabajo de investigación se centra en identificar si en la formulación del plan de bienestar de funcionarios que implementa el SENA, regional Nariño, hay acciones relacionadas con salarios emocionales, como se ha identificado desde la revisión conceptual de la institución, o si se aplican acciones que orientan resultados para generar bienestar, como la implementación de recompensas no económicas y que estas sean valoradas por parte de los funcionarios participantes.

El plan de bienestar del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA contempla las siguientes líneas de acción, se encuentran en concordancia con los ejes definidos por la Función Pública antes descritos. Eje 1: equilibrio psicosocial correspondiente a programas de auxilio educativo, programa de educación formal, descuentos económicos en el marco de convenios suscritos con entre las instituciones de educación superior y el SENA, programas de deporte, recreación, cultural y artísticos, capacitación en artes y artesanías, bienestar

espiritual, promoción de lectura y espacios de cultura en familia. Ahora, en otros apoyos y estímulos a servidores públicos se encuentran: programa de préstamos de calamidad doméstica, programa Educativo para Trabajadores Oficiales, programa con la Caja de Compensación Familiar, programa Servimos, programa de preparación de los prepensionados para el retiro del servicio o desvinculación asistida.

Es evidente que los programas de bienestar que diseñan las entidades públicas buscan incluir actividades orientadas a satisfacer las necesidades de los funcionarios desde una perspectiva diferente a las retribuciones monetarias y desarrollar espacios de integración y enfocarse en su bienestar. Lo interesante es conocer qué tan eficientes resultan estas actividades reconocidas dentro de los salarios emocionales y si están teniendo el impacto deseado.

De acuerdo con Rubio y Varón (2018): “El salario emocional se implementa en las organizaciones a fin de mejorar el bienestar de los empleados, generar sentido de pertenencia y en últimas para garantizar la permanencia de estos en la organización” (citado en Villegas Gil, Soto Giraldo, & Burbano Ordoñez, 2022, p. 5). En el Estado, se busca más que su prevalencia, su estabilidad económica y emocional. Se considera que el planteamiento del problema propuesto ayuda a distinguir dentro de la sociedad y de las organizaciones estatales cómo funciona la ejecución de la estrategia de salarios emocionales y cuál es su aporte real al bienestar de los funcionarios y sus entornos familiares.

Las referencias bibliográficas disponibles enfocan su planteamiento en la relación existente entre los salarios emocionales y la motivación, productividad o retención de personal. En este sentido, según la investigación realizada por Gregorio Calderón, se concluye que las áreas de talento humano aún persisten en la función tradicional de carácter administrativo, y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones. Sin duda, los problemas que deben afrontar estas áreas en el sector público son de considerable envergadura. Los altos directivos así lo perciben cuando categorizan las cuatro grandes limitaciones: falta de recursos económicos para realizar los programas y actividades necesarias de las entidades, la cultura del funcionario público, la influencia de la politiquería y la falta de compromiso para el cambio en la mayoría de las esferas relacionadas con el sector.

Esto implica trabajar para cambiar la concepción del talento humano en el sector, al menos en cuatro frentes: en la actitud del funcionario (darle valor agregado a cada actividad que se realiza en el servicio público), lo cual conlleva acciones orientadas a modificar la cultura organizacional; en la actitud de los directivos, quienes deben reevaluar la relación entre los objetivos organizacionales, las necesidades de la comunidad y las condiciones de sus colaboradores; en la organización, en búsqueda de un nuevo estilo de gestión pública, centrada en repensar el interés público; y, por último, en el concepto de desarrollo humano, a fin de orientarlo hacia uno más integral (Calderón Hernández, 2004, pp. 88-89). Es así como resulta un compromiso de la nueva gestión pública generar espacios donde los funcionarios aporten de manera real a la eficiencia de las organizaciones; pero de la misma forma se debe propender por valorar al recurso más invaluable: el humano.

Complementando el punto anterior, es importante identificar los beneficios del salario emocional para los servidores de Función Pública del SENA, regional Nariño, donde se brinde información sobre cada uno de estos, como estrategia para el mejoramiento de su calidad de vida y dar claridad sobre sus lineamientos, en concordancia con el propósito de la Función Pública y del grupo de Gestión Humana, de generar acogida y participación de los servidores, contribuyendo al fortalecimiento del vínculo en la relación familiar e institucional.

Se plantea este problema de investigación porque desde el saber universitario y como funcionarias públicas, evidenciamos el desconocimiento sobre el salario emocional, y nos mueve la idea de identificar si el salario emocional tiene influencia directa o no sobre el bienestar, evidenciar si el concepto está inmerso en el imaginario de los funcionarios, y detectar los detonantes que conllevan a una institución a consolidar, dentro de la estrategia de bienestar, la inclusión de conceptos de salario emocional.

## JUSTIFICACIÓN

Según Ávila (2021): “No solo la compensación económica es importante para la satisfacción laboral, al contrario, últimamente están cobrando fuerza estrategias que no inciden en el salario económico, como el salario emocional” (citado en Villegas Gil, Soto Giraldo & Burbano Ordoñez, 2022, p. 5). Y según Santofinío y Rodríguez (2016): “El salario emocional es un recurso que no genera costos para las empresas para todos los beneficios que este trae, como principalmente el mejoramiento en el clima laboral para lograr satisfacer necesidades del trabajador a nivel familiar, personal, profesional y laboral” (citado en Villegas Gil, Soto Giraldo & Burbano Ordoñez, 2022, p. 12).

Las referencias bibliográficas permiten obtener una base conceptual sobre la evolución y aplicación de los salarios emocionales, así como su implicación y desarrollo en el campo administrativo. Es por ello que el presente estudio busca indagar si las actividades de los planes de bienestar contemplan actividades o acciones encaminadas a implementar la estrategia del salario emocional como una alternativa de fortalecimiento del bienestar de los funcionarios de carrera administrativa de los niveles asistencial, secretarial y oficinista en el SENA, regional Nariño.

La presente investigación busca explorar aspectos relacionados con los salarios emocionales y el bienestar laboral de los funcionarios públicos del grado auxiliar, asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, del SENA, regional Nariño, donde se busca evidenciar si las actividades desarrolladas en los planes de bienestar de las entidades se relacionan con dicha estrategia.

La finalidad es aportar metodologías de análisis cualitativo para identificar si el salario emocional influye o no en el bienestar laboral de los funcionarios. Adicionalmente, hay que señalar que el enfoque cualitativo permitirá conocer la percepción de algunos funcionarios y mejorar la forma en que se recolecta y analiza la información, con el objetivo de tomar decisiones en el ámbito de los salarios emocionales y del bienestar social del SENA, regional Nariño.

Las referencias bibliográficas analizadas en este estudio se centran en la revisión documental, así como otras fuentes aplican análisis cuantitativos de las investigaciones. En

nuestro caso, el trabajo de campo se realiza para conocer las percepciones reales de las personas para quienes se diseñarán los planes de bienestar y su impacto.

Se recolectaron datos a través de entrevistas como parte de este estudio a los funcionarios públicos del grado auxiliar, asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, del SENA, regional Nariño. Se utilizaron recursos operativos y técnicos para la recopilación y organización de datos, para lo cual fue importante contar con el apoyo de la institución para acceder a la información necesaria en la investigación.

Actualmente se cree aún más firmemente que el talento humano es un factor clave en el desarrollo y productividad de las organizaciones, y, en este sentido, se diseñan estrategias para mantener la lealtad del personal, “ya que la recompensa emocional es la clave para lograr este objetivo, mientras que complementan el pensamiento de que es una estrategia que debe construirse individualmente teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada socio” (Tabares y Osorio, 2016; Camacho, 2017, citado en Villegas Gil, Soto Giraldo & Burbano Ordoñez, 2022, p. 13).

En vista de que el SENA es una institución reconocida, tanto regional como nacionalmente, revisar el plan de bienestar social permite fortalecer y redirigir esfuerzos para mejorar el tema relacionado al salario emocional en los funcionarios de la institución. Asimismo, busca brindar recomendaciones y soluciones prácticas en las que el SENA, regional Nariño, como organización desee mejorar con relación a la implementación de los salarios emocionales a través de campañas de difusión y comunicación para dar a conocer la importancia de la estrategia de los salarios emocionales para sus funcionarios, que permita la identificación de los aspectos relacionados con el bienestar de los empleados.

Los hallazgos de esta investigación son relevantes en el campo del salario emocional y su impacto en el bienestar laboral para el SENA, regional Nariño. Nuestro estudio ha enriquecido la literatura académica al explorar la relación entre el salario emocional y el bienestar laboral. Estos hallazgos pueden guiar a la institución hacia entornos de trabajo más efectivos y satisfactorios.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Identificar la influencia del salario emocional en el bienestar de los funcionarios del grado auxiliar, asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, del SENA, regional Nariño.

### **Objetivos específicos**

- Identificar el significado y los planes y programas asociados al salario emocional por parte de los funcionarios.
- Reconocer los planes y programas del salario emocional que los funcionarios consideran y evidenciar cómo influyen en su bienestar.
- Desarrollar el concepto de salario emocional a partir de la referenciación bibliográfica existente.

## MARCO DE REFERENCIA

El punto de partida de la revisión bibliográfica de la presente investigación se remonta a contextualizar lo referente al salario emocional y al bienestar laboral, es decir, evidenciar la influencia en los planes de bienestar y el uso de la estrategia de los salarios emocionales en el sector público colombiano. Es por ello que resulta necesario ubicar al lector en el desarrollo de los procesos de gestión del talento humano en el sector público y su importancia dentro de la modernización de la gestión estatal.

En primer lugar, es fundamental señalar que el acceso a un puesto de trabajo público en Colombia se realiza a través del sistema de carrera administrativa, según lo estipula la Constitución Política del país:

**ARTICULO 125.** Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley.

Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público.

El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

En este sentido,

la carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna. (Función Pública, 2022)

Es importante mencionar que los empleos públicos en Colombia son administrados por la Comisión Nacional de Servicio Civil (CNSC), el cual es un órgano autónomo e independiente, del más alto nivel en la estructura del Estado colombiano, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, y no hace parte de ninguna de las ramas del Poder público. Según el artículo 130 de la Constitución Política, es responsable de

la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial. Su misión consiste en garantizar, a través del mérito, que las entidades públicas cuenten con servidores de carrera competentes y comprometidos con los objetivos institucionales y el logro de los fines del Estado. Dentro de los objetivos de la CNSC está el de proveer los empleos de carrera administrativa en vacancia definitiva, mediante la realización de procesos de selección ágiles (CNSC, s. f.).

De acuerdo con Moreno Peláez, Obregón Ruiz, Cantor Chía y Murgas Acosta (2020): “[...] las convocatorias tienen como objetivo seleccionar por medio del mérito y la igualdad el mejor talento humano posible, garantizando que los elegidos gocen de los beneficios que brindan las diferentes entidades” (p. 2). Los procesos se basan en un porcentaje muy alto en aplicación de pruebas netamente conceptuales que evalúan los conocimientos de los candidatos, la cual es eliminatoria, y una prueba comportamental para conocer aptitudes, actitudes y habilidades, las cuales deben aportar al proceso final de elección del candidato más adecuado e idóneo para la organización. Este proceso de vinculación es totalmente ajeno a las empresas que requieren el personal, las cuales simplemente definen una necesidad y los requisitos para tener en cuenta para la vinculación de los nuevos empleados.

Los funcionarios de planta pueden acceder a beneficios adicionales como los contemplados por los planes de bienestar, los cuales solo cubren a esta población. Por lo tanto, los candidatos seleccionados para participar en las entrevistas fueron funcionarios administrativos de los cargos nominativos auxiliar, asistencial y secretarial, con una vinculación mínima de un año en carrera administrativa o nombramiento provisional, con el mérito y la igualdad respecto del mejor talento humano posible, garantizando que los elegidos gocen de los beneficios que brindan las diferentes entidades.

Actualmente, dentro de la administración y de las organizaciones hay interés por los procesos relacionados con la gestión humana, cómo influye directamente en los trabajadores y contribuye a la utilidad de la empresa. Con base en esto, es importante recalcar lo descrito por García Solarte (2011):

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (p. 165)

Por otro lado, la gestión humana busca generar acciones y estrategias que ayuden directamente a la misionalidad de la empresa, para que pueda contar con un personal capacitado y motivado en las acciones diarias.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. [...] Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009, p. 7)

Por su parte, Calderón (2010) señala que:

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holística a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. (p. 17)

Si bien el concepto de gestión humana ha presentado diversas definiciones, es importante señalar que “la gestión del personal en la empresa ha cambiado de nombre, de enfoque teórico, de estilo en la práctica, etc., pero su intención permanece: aquella de aprovechar al máximo el potencial del trabajador para generar y mantener ventajas competitivas (Oquendo Puerta, 2015, p. 164). Vale la pena considerar esta aproximación ya que uno de los principales enfoques que se desea investigar en este trabajo es identificar el significado del salario emocional y su influencia en los planes y programas por parte de los funcionarios públicos. Si bien es importante contextualizar el concepto de gestión humana, no será objeto de investigación en este caso.

En este orden de ideas,

la dirección de las personas tiene como objetivo fundamental alinear las aportaciones de cada profesional con la estrategia establecida por la organización. Con ese propósito, la gestión de los recursos humanos se convierte en un factor proactivo y clave para desarrollar el talento, la creatividad y las competencias de cada colaborador, en un marco de empresa socialmente responsable y, paralelamente, avanzar eficientemente en un entorno de fuerte competencia dentro de un mercado globalizado. (Rubio Sánchez, 2016)

Cabe agregar que cuando se pretende evidenciar el impacto de una empresa en términos sociales, será valioso identificar el impacto del salario emocional en esta aproximación.

La gestión estratégica del talento humano (GETH) de la Función Pública exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad. Para lograrlo, se hace necesario vincular, desde la planeación, al talento humano, de manera que las áreas de talento humano, o quienes hagan sus veces, puedan ejercer un rol estratégico en el desempeño de la organización, por lo cual requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección (Función Pública, 2010).

Las entidades públicas consideran a sus trabajadores como socios estratégicos. En este enfoque, se fomenta la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, se establecen salarios más justos y se garantiza que los superiores escuchen las opiniones de los empleados. Esta mayor participación se traduce en un proceso más transparente y beneficioso para la empresa. De igual manera, según Aguilar Joyas (2015, p. 122), la participación estratégica de las áreas de gestión del talento humano en los procesos donde se deciden las estrategias organizacionales está disminuyendo y mantiene su rol en la implementación de políticas como las de selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño.

El desarrollo administrativo en el campo estatal es notorio y para muchos se convierte en una panacea y en un premio, pero aún hay muchas cosas por mejorar. Es entendible que por los ajustes presupuestales y las crisis gubernamentales normalmente afectan los planes de bienestar de los funcionarios; un caso interesante y como resultado de una pandemia que aisló a las personas y comprobó que se podían efectuar actividades de manera virtual, en la actualidad es una herramienta usada para minimizar gastos y costos en inversiones como capacitación y educación.

Dentro de la administración de los recursos humanos, las compensaciones es un subsistema de mantenimiento puesto que, a través de él, se puede retener y mantener a empleados que, al estar bien remunerados, con prestaciones adecuadas y condiciones de trabajo agradables, estarán motivados a permanecer en una organización (Guzmán Suárez, 2013, p. 12). En el campo público, es interesante evidenciar qué tan cierta es la motivación

de los funcionarios en relación con su compensación y si esta influye en su bienestar y retención.

De acuerdo con Cabrera (2014): “La motivación de los empleados públicos se realiza mediante incentivos que pueden ir desde reconocimiento del mejor empleado del mes hasta bonificaciones, días de descanso, entre otros” (citado en Galvis y Cárdenas, 2016, p. 23). Consideramos que, dentro de la investigación adelantada, se hace necesario identificar si los funcionarios públicos están satisfechos con ese tipo de recompensas o si hay que buscar nuevas opciones de motivación que permitan conectar a los funcionarios con los objetivos de la organización.

Para el caso de esta investigación los conceptos de gestión del talento humano analizados y evidenciados son valiosos y aportan a la construcción del marco conceptual, sin embargo, se considerarán aproximaciones en torno a:

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (García Solarte, 2011, p. 165)

Otro concepto valioso es lo enunciado por Función Pública (2010) al manifestar que para lograr una GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que las áreas de talento humano o quienes hagan sus veces puedan ejercer un rol estratégico en el desempeño de la organización, por lo cual requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección.

### **Bienestar laboral del talento humano**

El bienestar laboral es un aspecto crucial para toda organización, ya que de este depende un adecuado clima laboral y es donde se asocian algunos factores determinantes como el relacionamiento entre compañeros, el trabajo en equipo, las instalaciones físicas de los puestos de trabajo y, en general, de la organización, los beneficios laborales, la formación y la capacitación, entre otros.

García Solarte (2009) incluye el tema de bienestar del talento humano en el macroproceso de *Compensación, bienestar y salud de las personas*, el cual tiene como fin

desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de estos dentro de la organización y aportando al desarrollo de las necesidades que surgen en ella (p. 180). Su objetivo principal es la búsqueda de equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización, para lo cual desarrolla los siguientes procesos:

- Compensación y estructura salarial.
- Incentivos y beneficios.
- Higiene y seguridad industrial.
- Calidad de vida laboral.

Por otro lado, los beneficios y servicios algunas veces son considerados como una compensación indirecta a los empleados; sin embargo, son una gran inversión que hacen las empresas para motivar, desarrollar y mantener a su personal. Como lo plantean Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) mencionados por García Solarte (2009, p. 183), las prestaciones son recompensas colectivas que proporcionan seguridad económica y física a los empleados y a los miembros de sus familias.

Por otro lado, se tiene que el bienestar laboral es uno de los principales éxitos de la generación de ambientes de trabajo óptimos, dado a que el colaborador suele trabajar con mayor satisfacción cuando el desarrollo de sus funciones se ve recompensado con prestaciones sociales adecuadas e incentivos ya sean monetarios o en especie (Gil Jiménez, 2022, p. 10).

Ahora bien, los componentes de bienestar psicológico que más influyen en el compromiso laboral son trabajar bajo presión, reconocer la importancia del trabajo en la vida y sentirse feliz en términos generales (Mañas Rodríguez, Salvador, Boada, González & Agulló, 2007, p. 399). Es fundamental lograr que los empleados se sientan comprometidos y activos, ya que esto contribuirá a mejorar su desempeño laboral y, al mismo tiempo, aumentará la probabilidad de mantener la estabilidad en la institución.

Según Echavarría Alicea y Ortega (2017, p. 17), el bienestar laboral de los empleados es una de las metas más anheladas dentro de las organizaciones, ya que es un indicador positivo de las acciones que toma cualquier compañía con el fin de hacer de la experiencia del trabajador algo que fomente el buen desempeño y, por lo tanto, permita alcanzar mejores resultados.

Considerando que uno de los activos más importantes de una organización es su capital humano, se hace necesario tomar medidas que velen por el bienestar laboral de los empleados, a fin de resguardar no solo la integridad física y psicológica de estos, sino también la rentabilidad de la empresa. Atender este componente de bienestar laboral es una responsabilidad ineludible de los líderes empresariales y del área de recursos humanos, ya que el mismo se encuentra asociado directamente con los resultados económicos y el logro de la eficiencia organizacional (Echavarría Alicea y Ortega, 2017, p. 19).

Si bien hemos estado hablando de eficiencia organizacional, también es importante destacar que el bienestar actualmente no se limita únicamente a la parte física. De hecho, debe abarcar aspectos emocionales, sociales, financieros y profesionales. El bienestar integral es fundamental para el éxito de una organización, ya que impacta directamente en la productividad y satisfacción de los empleados. El contar con un ambiente laboral armonioso garantiza que los empleados minimicen los riesgos de ausentismo, reduzcan los niveles de estrés y generen mejores niveles de satisfacción.

En Colombia se dio relevancia al concepto de bienestar desde la Constitución Política, lo cual se evidencia en el Artículo 366, que señala que es una finalidad del Estado el bienestar general y la calidad de vida de la población, convirtiéndose en un factor que debe ser atendido, para lo cual se requiere de la participación del estado, las organizaciones, instituciones e individuos (Laverde, 2018, pp. 83-84).

En Colombia, a nivel del sector público, se regularon inicialmente aspectos de bienestar laboral para los empleados de carrera administrativa mediante el Decreto 2400 de 1968, “Por el cual se modifican las normas que regulan la administración del personal civil y se dictan otras disposiciones”, documento que menciona en el artículo 7 que los empleados tienen derecho “[...] a participar de los programas de bienestar social que para sus servidores establezca el Estado”; asimismo en el artículo 56: “desarrollar actividades de bienestar social para los empleados y sus familias en coordinación con los demás organismos administrativos”. Por su parte, en el Decreto 3129 de 1968, “Por el cual se establece el régimen de bienestar social para el personal civil al servicio del Estado”, en su artículo 7 se estableció que:

Las entidades gubernamentales crearán de conformidad con los programas que apruebe el gobierno a propuesta de la División de Bienestar Social del Departamento

Administrativo del Servicio Civil, centros de vacaciones, clubes sociales, deportivos y recreativos y trazarán planes de vacaciones que faciliten al servidor público y a su familia un descanso adecuado y, permitan aprovechar de la mejor manera para tal objeto los recursos que posee el Estado en materia de transporte y alojamiento.

Las normas citadas anteriormente fueron derogadas con la creación del Decreto 1567 de 1998 “Por el cual se crean (SIC) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”, vigente a la fecha, el cual establece un modelo de bienestar para las entidades que hacen parte del sistema de carrera administrativa y en el que se determinan los componentes que se deben tener en cuenta en el diseño de los programas de bienestar social que están amparados por esta normativa. Este cambio denota una evolución en relación con los elementos que debe contener un programa de bienestar, ya que establece lineamientos respecto al propósito y las áreas de influencia.

Por otra parte:

En lo concerniente al bienestar social para el personal con vinculación legal o reglamentaria, la Ley 909 de 2004 dispuso en el parágrafo del Capítulo I *Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos (...)*, el legislador expone que los programas de bienestar e incentivos pueden coadyuvar en aspectos que promueven el desempeño y desarrollo de la organización y de los trabajadores. (Laverde, 2018, p. 84).

En consideración a la afirmación anterior, el desarrollo de los programas de bienestar es elemental para fortalecer el crecimiento profesional y personal de los servidores públicos.

Ahora bien, según Salvador (2005): “Desde este punto de vista, la Administración pública debería enfatizar el papel de los trabajadores como miembros activos de la institución y ofrecerles incentivos y actividades que sean motivadoras para los mismos” (citado en Mañas, Salvador, Boada, González & Agulló, 2007, p. 399).

Las entidades públicas presentan necesidades específicas y complejas, por lo cual deben afrontar diversos contextos y adaptarse de manera eficiente y eficaz, con el fin de cumplir con las exigencias de un mundo cambiante y de la normatividad vigente establecida a nivel nacional, en este caso por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Así, el Programa Nacional de Bienestar para los servidores es un instrumento que busca generar

condiciones que contribuyan a promover y mantener el equilibrio de la vida personal, familiar y laboral de los servidores públicos, así como su calidad de vida y bienestar.

La responsabilidad del desarrollo y del mejoramiento continuo de la calidad de vida de las personas es la razón fundamental de la existencia de los Estados, tanto así que la agenda global es representada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que involucran temas relacionados con la salud y el bienestar (ODS 3), la reducción de la desigualdad (ODS 5) la igualdad de género, coordinación interinstitucional (ODS 17), alianzas para lograr los objetivos y la equidad, entre otros (DAFP, 2021).

Por otro lado, y si bien no es el tema central de la presente investigación, es importante recalcar que los programas de bienestar laboral de las entidades públicas experimentan una alta satisfacción debido a la *estabilidad laboral* que los funcionarios encuentran en sus puestos de trabajo (Moreno Peláez, Obregón Ruiz, Cantor Chía & Murgas Acosta, 2020, p. 19). Los programas de bienestar en las entidades públicas no solo se centran en la salud física, sino también en el bienestar emocional y la estabilidad laboral. Esto crea un ambiente propicio para la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Finalmente, se identifica en general y a lo largo de la bibliografía encontrada acerca del tema, que el bienestar laboral es clave en toda organización para mejorar la calidad de vida de los empleados y de sus familias, lo que va más allá de un simple salario. Busca crear un entorno físico y emocional donde los empleados se sientan satisfechos. Específicamente, en lo que tiene que ver con el sector público, se encuentra que, si bien depende y es condicionado por las políticas nacionales de la Función Pública, se percibe que el tema de bienestar laboral ha cobrado relevancia para mejorar la calidad de vida de los funcionarios públicos a través de diversos programas y estrategias que se centralizan y varían dependiendo de cada organización y de sus políticas específicas.

Evidenciando los marcos conceptuales en torno al tema de bienestar laboral de muchos autores que fueron valiosos para esta investigación, consideraremos que respecto al SENA, regional Nariño, el concepto de bienestar está atado a lo expresado por Gil Jiménez (2022, p. 10), quien manifiesta que el bienestar laboral es uno de los principales éxitos de la generación de ambientes de trabajo óptimos, ya que el colaborador suele trabajar con mayor satisfacción cuando el desarrollo de sus funciones se ve recompensado en prestaciones sociales adecuadas e incentivos, ya sean monetarios o en especie.

## Salarios emocionales

Los salarios emocionales son un aspecto fundamental para toda organización en pro del bienestar de sus empleados. Durante los últimos años han sido muchas las definiciones relacionadas con el tema de estudio.

Según Luis María Huete (2003), en el libro *Servicios y beneficios* se tiene uno de los primeros registros del concepto de *salario emocional*:

La fidelización de clientes y empleados. El autor presenta un modelo de gestión de negocios que sugiere el establecimiento de vínculos emocionales con los clientes y colaboradores con énfasis en los elementos que generan rentabilidad y crecimiento a la empresa. Dicha rentabilidad a través de la satisfacción del cliente y crecimiento de la empresa mediante la satisfacción del trabajador; reconoce que la satisfacción del trabajador está condicionada por la creación de valor emocional que la empresa genera para sus empleados. (citado en Rubio Ávila, Aranda Beltrán, González Baltazar & Gómez Sánchez, 2020, p. 20)

De acuerdo con Osorio (2016), el salario emocional es un factor diferenciador intangible porque diversifica la manera de brindar beneficios invisibles que brinda satisfacción y felicidad a los colaboradores, aumentando su compromiso para elevar la productividad y disminuir la rotación de personal; además construye y hace seres comprometidos por medio de la motivación y en ocasiones genera lazos afectivos citado en (Cartagena Gálvez, 2018, p. 22). Otra definición importante por considerar es:

[...] el salario emocional adquiere un rol muy importante para que los empleados se sientan cómodos y las empresas sean retribuidas por eso. Diversos estudios han encontrado que la fidelidad de un empleado es uno de los factores más importantes para lograr buenos resultados en una compañía, motivo por el cual es fundamental que las organizaciones reconozcan su valor y construyan una relación de compromiso con ellos. (Portafolio, 2013)

Este concepto es de gran valor para el trabajo de investigación, ya que permite identificar los planes y programas que influyen en el bienestar. El salario emocional va más allá de la compensación económica y se centra en aspectos no monetarios que impactan positivamente la satisfacción y el compromiso laboral.

Según Hurtado y Taquez (2021):

En el presente, el salario emocional ha adquirido relevancia debido a su capacidad para atender las necesidades individuales, familiares y laborales, lo que mejora la calidad de vida y fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Este concepto ha adquirido una mayor relevancia debido a la perspectiva de vida de las nuevas generaciones, quienes valoran más la conciliación entre el trabajo y la familia que simplemente la remuneración económica. Es por esta razón que el salario emocional se ha convertido en uno de los elementos clave para fomentar la lealtad del talento dentro del ámbito empresarial. (citado en Cartagena Gálvez, 2018, p. 22)

De esta manera, el salario emocional es una estrategia efectiva para mantener a los empleados satisfechos, comprometidos y productivos. Las organizaciones deben considerar tanto el aspecto financiero como los beneficios no monetarios para crear un ambiente laboral positivo y retener a su talento.

Para Solís Granda y Burgos Villamar (2023): “El salario emocional es relevante al satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales, mejorando la calidad de vida y promoviendo la conciliación laboral” (p. 163). Actualmente se busca que la compensación trascienda el campo económico siendo conscientes que este aspecto es uno de los más importantes dentro de la relación laboral. Poder vislumbrar más allá de la motivación que genera el dinero, se ha logrado encontrar elementos motivadores que impulsan la felicidad en el trabajo, entendida como la posibilidad de sentirse pleno física y mentalmente.

Para el caso específico de los salarios emocionales en el sector público, se identifica, primero, que Función Pública, centrada tanto en la productividad como en las personas, con el ánimo de reconocer el trabajo del otro y de aportar en la administración del tiempo libre, asume la política de salario emocional al crear un ambiente en el que el empleado sea feliz en su trabajo, tenga un propósito y sentido de pertenencia, que su labor le facilite la posibilidad de crear, inspirarse, crecer y dar todo el potencial de sus capacidades. Además, es consecuente con la exigencia normativa de los programas de bienestar, que deben responder a estudios técnicos que permitan, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia y mayor cubrimiento institucional (Decreto 1083 de 2015, artículos 2.2.10.2 y 2.2.10.3) (Función Pública, 2018).

Dentro de las variables que se presentan en la *Guía de Salario Emocional*, planteada por la Función Pública, se encuentran las siguientes: teletrabajo, horario flexible, estrategia de tiempo libre. Hoy, tanto el teletrabajo como el horario flexible y la estrategia de tiempo libre son herramientas valiosas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y fomentar un ambiente laboral positivo.

Una característica que garantiza que estas estrategias de salario emocional funcionan, puedan mantenerse en el tiempo y no tengan incidencia negativa en la productividad, logro de metas o en el clima laboral del área, obedece a una toma de conciencia por parte de los favorecidos de que es un *beneficio* como retribución al buen desempeño, que debe ser plenamente concertado, no es acumulable y que, por necesidades en la prestación del servicio, puede ser suspendido en los términos que el jefe inmediato requiera (Función Pública, 2018).

Si bien los temas centrales de la presente investigación son el bienestar laboral y los salarios emocionales, se ha visualizado en la revisión bibliográfica otro aspecto que interviene y se relaciona con el interrogante a investigar: la capacitación. Esta puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014, p. 41). En este sentido, en la Función Pública, los planes de capacitación se priorizan como una de las alternativas más importantes al momento de dar visibilidad a los programas de bienestar e incentivos, pero es un tema que se queda corto al momento de indagar sobre su influencia en el bienestar real de los funcionarios.

Otro aspecto relacionado con el tema de los salarios emocionales tiene que ver con la compensación: “el proceso de compensación en una compañía es vital, sin embargo, este debe estar alineado a las nuevas metodologías en donde el salario emocional permite crear una verdadera conexión entre la empresa y los empleados, así su productividad aumentara y la motivación generara retención de personal” (Fonseca, Garzón, Rodríguez & Torres, 2014, p. 38). El anterior concepto se evidencia relevante para la investigación ya que reconoce que la compensación no se limita únicamente al aspecto económico, sino que busca alinearlos con otras metodologías como el salario emocional y, con esto, considerar que las empresas

puedan crear entornos donde los empleados se sientan comprometidos, valorados y motivados.

Desde otra perspectiva, la propuesta por uno de los resultados expuestos muestra que en el salario emocional se encuentra el factor de crecimiento y desarrollo profesional, tiene una buena influencia de relación con el factor de motivación que corresponde a la fidelización, que se da por parte del jefe o supervisor y de la comunicación que tiene el profesional para plantear sus inquietudes con confianza (Enríquez Yépez & López Paredes, 2020, p. 48).

Una consideración importante tiene que ver con la realizada por Solís Granda & Burgos Villamar (2023):

A pesar de que ha habido un aumento en la cantidad de estudios que tratan sobre la satisfacción laboral y el salario emocional en los últimos años, se ha observado una conexión teórica entre los artículos que investigan el concepto de agotamiento laboral. Sin embargo, no se ha encontrado una relación similar en las investigaciones que abordan el salario emocional y su relación con la satisfacción laboral. (p. 169)

Lo anterior nos lleva a mencionar que hay una conexión teórica entre los estudios que investigan el agotamiento y la satisfacción laborales, y esto podría deberse a que el agotamiento afecta directamente la satisfacción en el trabajo.

Una de las importancias del salario emocional se enfoca en que permite promover el bienestar emocional, lo que influye en la productividad y en la felicidad en el trabajo. Para algunas organizaciones se convierte en una herramienta de atraer talento y fomentar la lealtad de los empleados. En el caso estatal, tal vez, no está muy claro su aporte a la retención, ya que en Colombia la vinculación a empresas estatales se ve como una garantía de estabilidad y de poder acceder a una pensión en el futuro, y en muy pocos casos los funcionarios deciden renunciar a su vinculación a la carrera administrativa por falta de motivación. Para finalizar, se encuentra que la Función Pública en Colombia, durante los últimos años ha buscado fortalecer el concepto de gestión de talento humano orientando sus acciones a fomentar el desarrollo de los funcionarios en el ámbito laboral y personal.

Seguidamente, a lo largo del contenido de la bibliografía, se evidencia que el salario emocional se refiere a contar con beneficios no monetarios que la organización les ofrece a sus empleados y con esto mejorar la satisfacción laboral. Esto quiere decir que los empleados, además de recibir el salario normal, reciben una serie de estrategias y fórmulas creativas

adaptadas a las necesidades y emociones. De igual manera, recopilando los temas de la investigación, se puede concluir que estos buscan, de manera general, el mejoramiento de las condiciones de vida familiar, laboral y social, por medio de ideas y estrategias que favorezcan el desarrollo integral de cada uno de los empleados y de su grupo familiar.

Finalizando el marco conceptual, es relevante mencionar que se encontraron investigaciones similares a la presente. De estas, logramos concluir que el salario emocional sí influye en el bienestar y la satisfacción general de los empleados, pero, para serlo, debe ser claro, contundente y bien comunicado. De estas investigaciones vamos a considerar elementos claves para nuestra investigación tales como:

Un estudio desarrollado por Rubio Ávila, Aranda Beltrán, González Baltazar & Gómez Sánchez (2020) sobre el concepto de salario emocional cuyo objetivo fue:

Enlistar las diferentes definiciones que se han redactado sobre Salario Emocional y establecer una definición propia sobre el concepto, a través del análisis bibliográfico entre los años 2014 y 2019, en diferentes bases de datos científicas, utilizando los descriptores: salario, retribución emocional, salario emocional, motivación laboral y emociones en el trabajo. (p. 1)

Y de sus conclusiones:

El salario emocional es una variable latente que ha tomado relevancia en el mundo del trabajo dado las condiciones del trabajo y la importancia de mantener la salud emocional de las personas trabajadoras mediante la generación de entornos organizacionales favorables y saludables. [...] Los salarios emocionales son los elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas y fluir en el trabajo. (pp. 21-22)

Es decir, al combinar una estrategia de salario emocional con un profundo conocimiento del empleado, se puede crear un entorno laboral de alta calidad que transforma a los empleados en socios estratégicos para la organización.

Por su parte, Moreno Peláez, Obregón Ruiz, Cantor Chía y Murgas Acosta (2020) llevaron a cabo una investigación en la que estudiaron el bienestar laboral y la calidad de vida en los trabajadores de 25 a 30 años en el sector público y privado en Colombia, buscando comparar la calidad de la vida y bienestar laboral como parte del proceso constante del sector público y privado en Colombia; y si está encaminado a crear, mantener, conservar y mejorar las condiciones laborales; que permitan un desarrollo íntegro de sus trabajadores y cómo esto

se encuentra inmerso en la estructuración organizacional de las entidades (p. 5). Dejan algunas conclusiones:

Los trabajadores del sector público perciben que en el sector privado existe una mejor remuneración salarial con respecto a la misma actividad laboral. [...] En cuanto fortalecimiento profesional que emplean las entidades públicas y privadas frente al bienestar laboral de sus servidores a través de las diferentes dimensiones del instrumento, se obtuvo como resultado que los colaborados de ambos sectores se encuentran más satisfechos. (p. 19)

Finalmente, (Fonseca, Garzón, Rodríguez & Torres (2014) determinaron en su investigación que el proceso de compensación en una compañía es vital; sin embargo, este debe estar alineado a las nuevas metodologías en donde el salario emocional permite crear una verdadera conexión entre la empresa y los empleados, aumenta la productividad y genera retención de personal.

De todo lo anterior, es importante resaltar que el salario emocional desempeña un papel crucial, donde las organizaciones no solo se centran en la parte económica, sino también en aspectos como el equilibrio entre trabajo y vida personal, el reconocimiento, un ambiente laboral positivo y otros elementos que contribuyen al bienestar general de los empleados.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se desarrolló siguiendo una metodología de investigación básica descriptiva, con un enfoque cualitativo, donde se revisa información previa relacionada con el tema de estudio para aclarar conceptos y cimentar bases para luego demostrar su aplicación en el contexto de estudio.

La investigación, posteriormente, se soporta en la recolección de datos a través de una herramienta que permita de obtención de información, denominada entrevista semiestructurada, como una forma de acercamiento más óptima con los sujetos de estudio. La entrevista se lleva a cabo de manera profesional, con el objetivo específico de recopilar datos relevantes. Durante este proceso, el entrevistador y el entrevistado interactúan para explorar y comprender aspectos relevantes del tema en estudio.

Con la entrevista semiestructurada, de acuerdo con Alonso (1999, p. 228), se pretende, mediante la recolección de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia del sujeto entrevistado; y, de esta manera, permitir la entrada en un lugar comunicativo de la realidad, donde la palabra es el vehículo principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible.

### **Enfoque cualitativo**

Según Hernández Sampieri (2014), el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7).

### *Fuentes de información*

Esta estrategia definida del salario emocional se debe identificar en la organización objeto de estudio, es decir, el Centro Internacional de Producción Limpia Lope y despacho del SENA, regional Nariño. La fuente principal de la información está orientada hacia los funcionarios del grado auxiliar, asistencial y oficinista de la organización.

En el proceso de entrevistas participaron 7 de los 10 funcionarios que tienen estos cargos en el Centro Internacional de Producción Limpia de la ciudad de Pasto y funcionarios del despacho regional. La muestra corresponde a 4 hombres y 3 mujeres con más de un año de vinculación en la entidad.

**Fase 1. Retomar la categoría y la subcategoría de estudio.** Se retoman la categoría y la subcategoría de estudio: salario emocional y bienestar laboral. Para ello, de manera inicial, debemos definir qué es el salario emocional y su influencia en la organización descrito teóricamente en el capítulo de la metodología y que han sido aplicados en la organización.

**Fase 2. Estudiar el comportamiento de la categoría y la subcategoría de estudio.** Una vez identificadas la categoría y la subcategoría de estudio: salario emocional y bienestar laboral.

**Fase 3. Desarrollar el instrumento de recolección de datos.** Se desarrolla como instrumento de recolección de datos la entrevista semiestructurada, ya que su característica de estar basada en una conversación permite orientar las preguntas, con la posibilidad de profundizar en cada una de ellas, dependiendo de la información otorgada por los entrevistados, hasta obtener elementos clave que puedan ser analizados para contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación.

**Fase 4. Analizar las entrevistas.** Se analiza la información obtenida que permite ir dilucidando los objetivos propuestos para esta investigación, a partir de las categorías de análisis establecidas.

Ahora bien, en la revisión bibliográfica prevalecen estudios donde se realizan análisis estadísticos descriptivo cuantitativo, con el ánimo de obtener resultados específicos que permitan tener una línea más clara sobre las tendencias de las investigaciones. Siendo muy puntuales en los resultados obtenidos, para ello estas fueron realizadas con la aplicación de encuestas, formularios o entrevistas estructuradas. No se descarta dentro de estas las investigaciones de tipo cualitativo, las cuales realizan una descripción de la realidad.

Respecto a los instrumentos aplicados en investigaciones previas, se encontró con mayor prevalencia la implementación de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, ya

sea a través de un enlace o de una sesión personalizada, con muestras seleccionadas de manera previa.

En investigaciones similares que han ayudado de sustento teórico a este trabajo se destaca la aplicación de instrumentos cualitativos con preguntas cerradas diseñadas para profesionales que se encargan del área de talento humano de algunas empresas del departamento de Caldas en Colombia; otros estudios involucran trabajadores con edades entre los 25 y 30 años vinculados por más de 6 meses a empresas públicas o privadas. Los sujetos de otras investigaciones que encontramos principalmente fueron:

- a. Empresas de Colombia
  - PYMES ubicadas en Bogotá, Colombia.
  - Empresas privadas del sector automotriz, manufactura, cerealera, alimenticia y de servicios.
  - Entidades Públicas en Bogotá, Colombia.
- b. 697 trabajadores de la Administración Pública. Oviedo, España.
- c. 50 trabajadores de 25 a 30 años del sector público y privado de diversas regiones de Colombia.
- d. Revisión documental o bibliográfica.

## RESULTADOS

A continuación, se presenta la información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas formuladas a los sujetos participantes de esta investigación. La información recolectada permite ir dilucidando los objetivos propuestos para esta investigación, a partir de las categorías de análisis establecidas:

- Identificar la influencia del salario emocional en el bienestar de los funcionarios del grado auxiliar, asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, del SENA, regional Nariño.
- Identificar el significado y los planes y programas asociados a salario emocional por parte de los funcionarios.
- Reconocer los planes y programas de salario emocional que los funcionarios consideran, influyen en su bienestar.
- Desarrollar el concepto de salario emocional a partir de la referenciación bibliográfica existente.

### **Influencia del salario emocional en el bienestar de los funcionarios del grado auxiliar, asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, del SENA, regional Nariño**

Desde el año 2018, la Función Pública en Colombia contempla la posibilidad de integrar el concepto de salario emocional de acuerdo con lo evidenciado en el siguiente texto: “Los beneficios del salario emocional de Función Pública contenidos en el Procedimiento de Bienestar e Incentivos, están soportados en la implementación de las políticas de Teletrabajo, Horario Flexible y una estrategia de disfrute de tiempo libre, denominada ‘Programa de los 1000 puntos’” (Función pública, 2018, p. 3). Es claro que, tras los acontecimientos generados a raíz de la pandemia, las organizaciones se vieron obligadas a contemplar nuevos escenarios para favorecer los procesos de bienestar de los empleados, aunque inicialmente los salarios emocionales solo se asociaban a los horarios flexibles de trabajo.

Es así como, en 2020, se considera que: “Las acciones de bienestar para mejorar la calidad de vida laboral pueden estar encaminadas hacia actividades relacionadas con el

salario emocional para los servidores” (Función Pública, 2020, p. 75). Desde este espacio se contempla la posibilidad de realizar acciones o actividades para fortalecer aspectos de la vida laboral, pero no se denomina claramente como una estrategia con actividades ya establecidas enfocadas en el bienestar de las personas.

La investigación desarrollada permite evidenciar que dentro de la literatura presentada se aborda el tema de los salarios emocionales y en la posibilidad de aportar a mejorar el bienestar social de los funcionarios. Los resultados presentados por los participantes permiten identificar que existen actividades que aportan a su bienestar y que van más allá de las retribuciones económicas a las que tienen derecho y abordan otros aspectos diferentes a los que inicialmente definió la Función Pública como parte de la estrategia de salarios emocionales. Estas experiencias son consideradas por los participantes como acciones realmente invaluable dentro de su experiencia dentro de la organización.

Es notable en el trabajo de investigación que existe una influencia de los salarios emocionales en el bienestar de los funcionarios que participaron en las entrevistas, pero no se alude directamente al concepto de salario emocional, sino que se identifica de alguna manera que es un componente inmerso en el plan de bienestar. A continuación, incluimos fragmentos textuales de respuestas de los entrevistados, identificados como *sujeto* y el número asignado como entrevistado.

Tal como se evidencia en la entrevista del sujeto 4:

*Claro que el salario emocional, eh, influye bastante en el bienestar de uno tanto como dice bienestar emocional como para poder realizar el trabajo en una manera eficaz, eficiente y sentirnos bien.*

No referencia directamente la estrategia de salarios emocionales, pero sí es evidente su existencia para los funcionarios, así como lo menciona el *sujeto* 3:

*[...] totalmente o sea si cuidamos del bienestar si nos esforzamos como empresa pues para mantener a nuestros trabajadores emocionalmente sanos bien vamos a lograr más rendimiento.*

Definitivamente, el considerar la estrategia de salarios emocionales es relevante en el ámbito laboral ya que tiene un impacto significativo en la satisfacción y bienestar social de los colaboradores aportando a su reconocimiento y valor como parte esencial de la organización. Las acciones desarrolladas les permite, en muchos de los casos, contar con ambientes sanos donde se pueden cultivar buenas relaciones de compañerismo y amistad, lo

que contribuye al crecimiento profesional y personal, a generar espacios de interacción más activos y estables con sus entornos familiares y, algo muy importante, tener la posibilidad de aportar al cumplimiento misional de su entidad.

Los entrevistados, de manera general, asocian las actividades del plan de bienestar como espacios generadores de confort, considerando que es importante el disponer de espacios saludables para laborar. Ejemplo de ello lo menciona el sujeto 2:

*Es como el espacio para que uno salga de la rutina y dedique dentro de su tiempo de trabajo a otras actividades.*

Se enfatiza en la importancia que tienen las actividades del plan de bienestar en el mantenimiento del equilibrio laboral sano, tanto físico como mental, y cómo se propende por evitar el estrés laboral.

Es claro que no se usa de manera expresa el término de salario emocional, pero sí que se considera que las acciones adelantadas incluyen este componente reforzando su importancia en el bienestar de las personas. Como lo menciona el sujeto 6: “Si uno está bien dentro del trabajo, está bien en toda parte”.

Siempre reforzando que si los funcionarios se encuentran bien van a desarrollar sus actividades de una manera más eficiente y efectiva, aportando al cumplimiento de la misión de la entidad.

Se destaca que algunos de los estudios revisados se enfocan, principalmente, en la relación entre salario emocional y satisfacción: “Un sujeto insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento, calidad y cantidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción” (Rocco Cañón, 2009, p. 35). Este es un tema valioso, aunque para el caso del presente estudio se busca identificar la relación entre salarios emocionales y bienestar.

A corto y medio plazo sería importante considerar interiorizar el concepto de salario emocional dentro de la organización, por lo menos localmente, desarrollar un piloto que permita identificar los aportes que se pueden lograr al incluirla como una política pública para fortalecer el bienestar de los funcionarios y consolidar que el talento humano y su fortalecimiento es uno de los elementos más importantes en la administración pública colombiana, la cual se desliga de una manera racional del concepto económico. Al ser tan

clara la importancia del tema, pero al no ser reconocido de manera directa, se propone que para alcanzarlo se hace necesario trabajar, de manera explícita, qué es un salario emocional, y por qué este es importante para los funcionarios. Apropiar el concepto, realizar jornadas de divulgación y una campaña generadora de ideas o actividades a considerar dentro de la estrategia de salario emocional expuestas de manera individual y conocer las necesidades particulares de los funcionarios y cómo articularlas para fomentar el bienestar social de los funcionarios.

### **Identificación del significado y los planes y programas asociados a salario emocional por parte de los funcionarios**

En este aparte retomamos definiciones que permiten considerar qué significa un salario emocional: “El salario emocional no es compensación económica que complementa los salarios monetarios” (Gil et al (2019, citados por Solís Granda & Burgos Villamar, 2023, pp. 165-166). Esta aseveración es consistente con algunas de las definiciones propuestas por los entrevistados, es la posibilidad de acceder a beneficios no económicos y que aportan a su bienestar y de sus familias.

Tabares y Osorio (2016) determinan “cuatro aspectos a los que debe apuntar el salario emocional para considerarse una estrategia exitosa son: 1. Que el empleado se sienta a gusto trabajando, 2. Que el espacio donde se desarrolla la labor sea adecuado, 3. Que el ambiente o las relaciones laborales sean armoniosas y 4. Que se conserve el equilibrio entre la relación trabajo y familia” (citado por Villegas Gil, Soto Giraldo & Burbano Ordoñez, 2022, p. 8). En los resultados evidenciados, es claro que las personas se sienten felices en su trabajo contando con buenos espacios para laborar, donde pueden desarrollar unos vínculos sanos en sus relaciones laborales.

Teniendo en cuenta el trabajo de campo adelantado se destacan las siguientes definiciones expresadas por los funcionarios entrevistados en referencia al salario emocional, como lo menciona el sujeto 1: “Bienestar, estabilidad emocional y personal”. También el sujeto 2: “Buen estado de salud emocional”. Y el sujeto 3:

[...] *salario emocional pues salario siempre relaciono con dinero emocional pues tendría que ver con la parte emotiva o afectiva mía hacia la empresa hace que me sienta muy bien.*

El sujeto 4 expresa: “El salario emocional es, por ejemplo, la emoción y la tranquilidad”. Y el sujeto 5 manifiesta: “Salario emocional pienso que es algo eh como un cómo le llamo yo como un plus que se le da a las personas que laboran adicional al salario monetario que le llega normal es como incentivar”. El sujeto 6 dice: “Actividades o que hay dentro de mi trabajo dentro del plan de bienestar”. Por último, el sujeto 7 expresa: “Incentivar”.

Por lo anterior, las respuestas presentadas por los funcionarios participantes del estudio llevan a considerar que salario emocional responde a todas las acciones que los incentivan y les permite tener bienestar social y estabilidad emocional en su trabajo.

Las acciones planteadas en los programas de bienestar del SENA permiten evidenciar que se generan espacios de bienestar y motivación por fuera de factores económicos, como lo dejan ver las siguientes respuestas de los participantes. El sujeto 1 dice:

[...] *el SENA me brinda a mí además del salario emocional o actividades que dan la posibilidad de integración familiar y de compañeros no entonces eso hace que uno digamos eh quiera más a su entidad.*

Se logra reconocer que los funcionarios identifican los planes de bienestar y que el desarrollo de las actividades propuestas aporta a su bienestar social, vinculando a sus núcleos familiares y posibilitando generar espacios de cercanía con los compañeros de trabajo.

También se evidencia por parte del sujeto 3: “Entonces por lo menos en esta institución, he visto que sí hay preocupación por ver la parte emocional de quienes trabajamos en el SENA”.

El trabajo de campo muestra que para los funcionarios entrevistados el concepto de salario emocional es un término con el cual no se encuentran familiarizados, pero sí reconocen su intención, y en sus respuestas indican la importancia que tiene para ellos el desarrollo de los planes de bienestar social, y se puede considerar que es obvio, ya que:

En Colombia la implementación de estrategias como el salario emocional es incipiente y es de esperarse en un país donde las inequidades salariales son tan marcadas y donde no existe una política de pleno empleo, sin embargo, es de rescatar las organizaciones que desde la alta gerencia pretenden estar a la vanguardia y

adoptan nuevas tendencias para posicionarse en un mercado altamente globalizado y competitivo. (Villegas Gil, Soto Giraldo, & Burbano Ordoñez, 2022, p. 15)

Para concluir este objetivo, se destaca que el salario emocional no es de uso general y aún no está apropiado en la institución, pero sí es claro el fin que persiguen los planes de bienestar que se realizan para mejorar las condiciones laborales de los funcionarios desde una óptica diferente a la económica, y que puede considerarse apropiado de manera más activa por la entidad y fortalecer los objetivos de los planes de bienestar social.

Los estudios anteriores relacionados con el concepto de salario emocional están en consonancia con las declaraciones específicas de los entrevistados. Estos últimos señalan que ciertas acciones o actividades, integradas en el plan de bienestar social de la organización, contribuyen a su bienestar y comodidad en el lugar de trabajo. Esto se debe a que dichas iniciativas promueven un balance entre su vida laboral y personal.

La diferencia más llamativa entre los estudios que contribuyeron a la base conceptual de esta investigación radica en el enfoque sobre los salarios emocionales como factores motivadores, especialmente en relación con la mejora de la productividad y la retención de empleados en empresas y organizaciones. En el caso de esta investigación, se indagó directamente con los colaboradores del Centro Internacional de Producción Limpia del SENA, regional Nariño, para determinar cómo los salarios emocionales afectan en su bienestar.

Finalmente, el trabajo permite identificar cómo el diseño de los planes de bienestar social que propone el SENA asume componentes que impactan de manera directa el bienestar de sus funcionarios y se evidencia la importancia e impacto de esta estrategia que se espera a futuro pueda ser considerada de una manera más profunda por toda la Función Pública.

### **Reconocimiento de los planes y programas de salario emocional que los funcionarios consideran, influyen en su bienestar**

La Ley 909 de 2004 dispuso en el parágrafo del Capítulo I que: “Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos” (Laverde, 2018, p. 84). La

implementación de los planes de bienestar se convierte en una las labores más importantes para la Función Pública y del Estado colombiano y su búsqueda de fortalecer y contar con un talento humano adecuado y comprometido con la misionalidad de las organizaciones estatales.

Es interesante retomar la definición de bienestar expuesta por Pieschacón (2006): “el concepto de bienestar es un intangible que no es cuantificable, el cual se conforma por múltiples elementos que muchas veces pueden ser subjetivos y sutiles” (citado en Laverde, 2018, p. 88). Es así como el presente estudio demuestra el impacto valioso que generan las actividades del plan de bienestar en la vida de los funcionarios, por más simples que estas parezcan.

La investigación permite conocer cómo el objetivo principal que define la Función Pública en relación con los planes de bienestar es evidente en las respuestas que se presentan en el grupo de entrevistados:

Diseñar, ejecutar y promover iniciativas y estrategias de bienestar laboral para las servidoras y los servidores públicos que contribuyan a mantener un equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral y se fomente su productividad social, gracias a la motivación y al reconocimiento por su buen desempeño, promoviendo la identidad y la vocación por el buen servicio público a través de espacios y actividades de esparcimiento, integración y formación, con el fin de aumentar su productividad, la motivación y el crecimiento en el desarrollo profesional y personal. (Función Pública, 2024, p. 7)

Los funcionarios participantes consideran que las actividades programadas en el plan de bienestar institucional del SENA son parte esencial para su bienestar y confort dentro de la organización, ya que les permite un sentido de pertenencia con la institución y espacios para disipar su mente y fortalecer lazos de amistad y vínculos familiares. Así como lo menciona el sujeto 5:

*Las actividades que me parecen muy bacanas personalmente me gustan participar y esto contribuye a desconectarse laboralmente 3 días 2 días y esos 2 días uno se recarga pues de la energía deja a un lado el trabajo y ya va a ser otras actividades que ayudan a recargar esa energía.*

Una apreciación similar es sugerida por el sujeto 4: “Es cuando uno llega a su oficina y se siente bien con el trabajo, así como con el ambiente laboral”.

El bienestar de los funcionarios se percibe como un tema al que las organizaciones estatales, en la actualidad, brindan importancia y que tratan de fortalecer por medio del componente humano. Por eso su apuesta por implementar y ejecutar planes de bienestar que permitan un desarrollo íntegro y armónico de las personas, como se menciona en el Artículo 20 del Decreto 1567 de 1998:

Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora. (Función Pública, 1998)

Los entrevistados destacan las siguientes actividades en el plan de bienestar, de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Donde el sujeto 1 manifiesta: “las salidas con los compañeros, la integración que se hace cuando se hace campeonatos eso es muy bueno para mí, pues, además de que uno se conoce, comparte y disfruta”.
- Se destaca el comentario expuesto por el sujeto 3: “el espacio musical que el SENA contrata un instructor para que a nosotros los funcionarios de carrera nos de 2 horas a la semana arte pues música en mi caso no porque también existe la parte de la danza y de verdad para mí ha sido maravilloso”.
- Igualmente se referencia el comentario del sujeto 4: “compartir con los compañeros otra cosa que participado ha sido en la semana de confraternidad también me parece a mí es un espacio muy bueno para poder conocer a los compañeros para alejarnos un poquito de del espacio de trabajo”.
- Los sujetos que participan aprecian y destacan las actividades que se programan, así como lo manifiesta el sujeto 5: “la semana cultural son eh es otro evento también pues me parece bacano”.

Se concluye que dentro de los procesos administrativos, especialmente los relacionados con la gestión de talento humano la estrategia de salario emocional, se aporta de manera significativa al bienestar de las personas en las organizaciones, así como lo mencionan Rubio y Varón (2018): “considerado un elemento de retribución notable, no económico, que trae una cantidad innumerable de beneficios para los trabajadores, obtenidos

al percibir este tipo de estrategias por parte de las organizaciones, que logra crear condiciones laborales sanas y estables, ya que se asocia con la satisfacción de necesidades personales, profesionales y familiares, consiguiendo mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos” (citado por Villegas Gil, Soto Giraldo, & Burbano Ordoñez, 2022, p. 16).

En general, las respuestas presentadas aluden a que las actividades del plan de bienestar propuesto anualmente por el SENA, regional Nariño, aportan significativamente al bienestar de los funcionarios.

### **Desarrollo del concepto de salario emocional a partir de la referenciación bibliográfica existente**

Según Rubio Ávila, Aranda Beltrán, González Baltazar & Gómez Sánchez (2020): “El salario emocional es una variable latente que ha tomado relevancia en el mundo del trabajo dado las condiciones del trabajo y la importancia de mantener la salud emocional de las personas trabajadoras mediante la generación de entornos organizacionales favorables y saludables” (p. 21). Es así como en la presente investigación se mencionan los aportes de todos los participantes en referencia a la definición de salario emocional, ya que cada uno realiza un aporte particular a este concepto.

- Siguiendo la reflexión anterior el sujeto 1 dice: “Lo entiendo como la totalidad del bienestar que yo alcance en mi entorno familiar, ósea lo que yo trabajo y lo que yo le brindo a mi hogar a mi estabilidad emocional y personal”.
- Además, el sujeto 2 aporta: “Nos ha brindado en espacios como para actividades físicas recreacionales viajes a otras ciudades con el fin de establecer en cada uno de sus funcionarios un buen estado de salud emocional”.
- El sujeto 3 también hace referencia a este aspecto: “Tendría que ver con la parte emotiva o afectiva mía hacia la empresa hace que me sienta muy bien”.
- El sujeto 4 manifiesta: “Considero el salario emocional es la por ejemplo la emoción y la tranquilidad”.
- El sujeto 5 expresa: “Salario emocional pienso que es algo eh como un cómo le llamo yo como un plus que se le da a las personas que laboran adicional al salario monetario”.

- En este sentido, el sujeto 6 manifiesta: “Son esas actividades o que hoy dentro de mi trabajo dentro del plan de bienestar”.
- Seguidamente, el sujeto 7: “Significa es como incentivar a los trabajadores para que no sea todo una algo rutinario es como emocionalmente los trabajadores no se sientan frustrados por el trabajo”.

Considerando las definiciones presentadas por los 7 entrevistados para el caso del SENA, regional Nariño, especialmente del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, donde desempeñan sus labores los participantes, definitivamente su concepto se relaciona con su bienestar al realizar actividades orientadas a aportar a su satisfacción, a mantenerse motivados y propiciar espacios de encuentro con sus familias.

En la referencia bibliográfica de este estudio se revisa y analizan propuestas de diferentes autores que han presentado sus ideas sobre salarios emocionales. En ellas, se hace apología a factores externos o internos que promueven el bienestar y la motivación de los colaboradores mediante factores no monetarios. Al respecto, consideramos interesante la definición que realiza Betancur, Gil y Quintero (2018): “debe ser, desde la planeación estratégica de la compañía, un objetivo organizacional que se convierta en política, para que genere en el colaborador motivación y satisfacción al realizar sus actividades con gusto y placer” (citado en Rubio Ávila, Aranda Beltrán, González Baltazar & Gómez Sánchez, 2020, p. 21). Nuevamente, es muy valioso poder implementar esta estrategia como una política de las organizaciones que generarían cambios importantes en la forma en que se motiva o recompensa a un colaborador más allá de los incrementos salariales o premios económicos, ya que el Estado busca generar bienestar, pero sin impactar las asignaciones presupuestales.

Una conclusión interesante de este proceso investigativo es cómo se define, por parte de las personas, un salario emocional enfatizando en que son todas las actividades y acciones que promueven su estabilidad emocional y bienestar, el contar con espacios que promuevan la salud física y mental y encaminadas a garantizar una armonía entre la organización, los funcionarios y sus familias.

## CONCLUSIONES

El concepto de retribución emocional hace referencia a un factor subyacente que ha ganado importancia en el entorno laboral debido a las condiciones de trabajo y a la necesidad de salvaguardar el bienestar emocional de los empleados mediante la creación de entornos organizativos saludables y propicios (Cordero-Guzmán et al, 2022, citado en Solís Granda & Burgos Villamar, 2023, p. 164). Definitivamente, es encontrar una retribución que vaya más allá de una asignación salarial, es buscar elementos que permitan un desarrollo más amplio de las personas y de espacios que logren involucrar temas tan sensibles como la familia.

La Función Pública, en el Estado colombiano, apuesta por una modernización en su administración, y uno de los pilares que desea fortalecer es el talento humano. Por lo tanto, se buscan estrategias que permitan aportar a su desarrollo de una forma dinámica y en respuesta a las necesidades actuales de la gestión de personal.

En las conclusiones del estudio adelantado, se destaca el valor que le dan los funcionarios a las actividades del plan de bienestar, especialmente aquellas destinadas al fomento deportivo, al cultural y como las actividades de integración permiten fortalecer lazos de amistad y solidaridad.

El concepto de salario emocional no fue un tema de fácil identificación por parte de los funcionarios que participaron en el estudio, el concepto de salario se encuentra relacionado a la parte monetaria, haciendo difícil desligar el componente emocional en un tema económico.

Aunque es cierto que es un término nuevo en la administración estatal, la Función Pública ha tratado de integrarlo en las actividades programadas en los planes de bienestar anual de las instituciones con el ánimo de fortalecer el desarrollo de los funcionarios y su bienestar, aunque aún la estrategia sea incipiente y tenga mucho que aportar desde la parte administrativa. Sería un aporte valioso considerar potencializar y valorar de una manera más amplia la estrategia de salarios emocionales y el valioso aporte que puede generar al bienestar de los funcionarios.

Los participantes exponen de manera clara el conocimiento de la existencia y desarrollo del programa de bienestar, reconocen la mayoría de las actividades que se proponen, especialmente las de orden deportivo o cultural.

Para los funcionarios es de vital importancia sentirse bien en su trabajo, ser felices, disponer de estabilidad emocional y física, estados que pueden alcanzar gracias a las estrategias emocionales establecidas dentro del plan de bienestar.

La mayoría de los funcionarios entrevistados ha participado de las actividades programadas en el plan de bienestar establecido por el SENA, y reconocen su importancia en su desarrollo personal, especialmente como un estímulo para mejorar su bienestar y el de sus familias. La posibilidad de participar de las actividades programadas dentro del plan de bienestar institucional es un aliciente importante para los funcionarios ya que les permite acceder a espacios diferentes a los laborales y promueve su compromiso con la organización.

Es interesante cómo en los planes de bienestar que formulan las entidades estatales el tema de capacitación es un punto central, pero en el trabajo de campo realizado, los funcionarios seleccionados no demuestran que sea un tema relevante en su proceso de bienestar.

Los programas de bienestar, actualmente, incluyen de manera indirecta temas que abordan los salarios emocionales y la investigación confirma la importancia de estos en la felicidad y en el bienestar de los funcionarios. Al priorizar esto, se crea un entorno laboral más saludable, se fomenta la productividad y se fortalece la relación entre los colaboradores y la institución.

En el caso del SENA y del Centro Internacional de Producción Limpia Lope y despacho regional Nariño, las actividades propuestas en los programas de bienestar, según las respuestas de los participantes, se enfocan a generar bienestar y felicidad para ellos y sus familias. Por otro lado, relacionado a los resultados de la investigación, se recomienda a la institución realizar actividades o estrategias de comunicación y difusión de los diferentes programas del Plan de Bienestar donde se evidencie la estrategia del salario emocional y la importancia que ésta tiene para cada uno de los funcionarios.

## REFERENCIAS

- Aguilar Joyas, J. C. (2015). Prácticas de Gestión del Talento Humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 117.
- Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del Talento Humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizalez, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración Pontificia Universidad Javeriana*, 74.
- Camargo Salas, F. A., Ardila Cubides, S. M., Escobar Castro, A., Martínez Osorio, N., & Martínez Corena, M. J. (2020). *Programa Nacional de Bienestar: "Servidores Saludables, Entidades Sostenibles" 2020-2022*. Dirección de Empleo Público.
- Cartagena Gélvez, L. J. (2018). *El salario emocional y su contribución a la atracción y retención del talento humano en la organización*. Bogotá, Colombia.
- Chappaz, M. A. (2016). *La motivación en el desarrollo personal y profesional* (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires). [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1002\\_ChappazMA.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1002_ChappazMA.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chinchilla, N. (2007). *Guía de buenas prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. IESE Business School Universidad de Navarra.
- DAFP (2021). Función Pública. [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/37826733](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37826733)
- Díaz Villamizar, O. L. & Pardo Enciso, C. E. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Diez Onoro, S. et al (2023). *Lineamientos del plan de bienestar social e incentivos 2024*. SENA. <https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/Documents/plan-de-bienestar-social-e-incentivos-2024.pdf>

- Echavarría Alicea, K. E., & Santiago Ortega, R. (2017). Percepción del bienestar laboral de los empleados: estudio comparativo según su género. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 17-27.
- Elemplo (2013). *Consejos profesionales*. Elemplo. [www.elemplo.com](http://www.elemplo.com): [www.elemplo.com/co/noticias/consejos-profesionales/certificacion-para-empresas-familiarmente-responsables](http://www.elemplo.com/co/noticias/consejos-profesionales/certificacion-para-empresas-familiarmente-responsables)
- Enríquez Yépez, S. & López Paredes, H. (2020). Análisis de las prácticas de salario emocional que fidelizan al personal, caso: empresa de servicio de la ciudad de Quito. *AGLALA*.
- Función Pública (1998). *Gestor normativo*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- Función Pública (2010). *Gestión estratégica del talento humano*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestion-estrategica-del-talento-humano>
- Función Pública (2018). *Guía de salario emocional*. [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703294/guia\\_salario\\_emocional.pdf/950ec919-11a6-4c5d-90b2-d6c7b80ca294?t=1535973398221](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703294/guia_salario_emocional.pdf/950ec919-11a6-4c5d-90b2-d6c7b80ca294?t=1535973398221)
- Función Pública (2022a). *Gestor normativo*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=193904>
- Función Pública (2020b). *Programa Nacional de Bienestar: “Servidores saludables”*. Función Pública. [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/37826733#:~:text=Funci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20presenta%20a%20todas,permita%20desarrollar%20estrategias%20de%20bienestar](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/37826733#:~:text=Funci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20presenta%20a%20todas,permita%20desarrollar%20estrategias%20de%20bienestar)
- Función Pública (2024). *Plan bienestar incentivos*. Función Pública. [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/53686688/2024-01-31\\_Plan\\_bienestar\\_incentivos\\_v4.pdf/efee38f4-36b3-6eac-b74c-04b55aa79946?t=1714121315557](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/53686688/2024-01-31_Plan_bienestar_incentivos_v4.pdf/efee38f4-36b3-6eac-b74c-04b55aa79946?t=1714121315557)
- Fonseca, J., Garzón, M., Rodríguez, J. C., & Torres, S. (2014). *Retención de personal frente al modelo de salario emocional*. Bogotá, Colombia.
- Galvis García, L. L. & Cardenas Triana, N. A. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Apuntes de Administración*, 23.

- García Solarte, M. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Universidad del Valle.
- Gil Jiménez, L. M. (2022). *Desequilibrio Laboral: Incoherencia entre el bienestar sector público y privado en Colombia*. <http://hdl.handle.net/10654/44501>
- Guzmán Suárez, M. R. (2013). *Implementación del Sistema de Administración de Compensaciones en la Empresa R.DES Servicios Corporativos de la Ciudad de Quito*. Quito.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill.
- ICONTEC (2023). *Certificación de Empresas Familiarmente Responsables (EFR)*. [www.icontec.org/eval\\_conformidad/certificacion-de-empresas-familiarmente-responsables/](http://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-de-empresas-familiarmente-responsables/)
- Laverde, S. E. (2018). *El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención. Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP*. Bogotá.
- Lechuga Almaraz, J. (2003). *Midiendo el valor del capital humano - (recopilación y propuesta)*. México.
- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 399.
- Másfamilia (2021). *¿Qué es la conciliación?* Másfamilia. <https://www.masfamilia.org>: <https://www.masfamilia.org/conciliacion>
- Moreno Peláez, D. P., Obregón Ruiz, J. D., Cantor Chía, L. V., & Murgas Acosta, S. J. (Julio de 2020). *El Bienestar Laboral y La Calidad de Vida en Los Trabajadores de 25 A 30 Años en el Sector Público y Privado en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Oquendo Puerta, S. R.-B. (2015). La Gestión Humana, ¿Una contradicción entre lo humano y lo estratégico en la empresa? *Teuken Bidikay*, (7), 164.
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 41.
- Pira Ortiz, W. D. (2018). *La felicidad, un nuevo reto de medición del bienestar para mejores decisiones en el sector público*. Bogotá.

- Portafolio (2013, ). *Empleados fieles, el secreto para el éxito empresarial*. portafolio. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empleados-fieles-secreto-exito-empresarial-76668>
- Rocco Cañón, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Santiago de Chile.
- Rubio Ávila, S. M., Aranda Beltrán, C., González Baltazar, R., & Gómez Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia*.
- Rubio Sánchez, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro, S. L.
- Semana (2017). *¿Qué gana una empresa al certificarse como familiarmente responsable?* Semana.
- SENA (s. f.). *Planeación Estratégica*. SENA. [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)
- SENA (2018a). *Planeación estratégica*. SENA. [www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/planeacionEstrategica.aspx](http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/planeacionEstrategica.aspx)
- SENA (2018b). *Quiénes somos*. SENA. [www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx](http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx)
- Solís Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*.
- Tonon de Toscano, G. (2010). Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*.
- Toro Álvarez, F. (2002). *Desempeño y Productividad*. CINCEL Ltda.
- Villegas Gil, O. A., Soto Giraldo, A. & Burbano Ordoñez, J. Y. (2022). *Importancia del salario emocional para los trabajadores en Colombia*. Colombia.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Guía y entrevista**

Influencia del salario emocional en el bienestar de los funcionarios públicos de los grados auxiliar, asistencial y oficinista del Centro Internacional de Producción Limpia Lope y despacho del SENA regional Nariño

**Sujetos:** grado auxiliar, oficinista y asistencial.

*Escuela de Administración Universidad EAFIT Maestría en Desarrollo Humano  
Organizacional*

#### **1. Guía de inicio:**

- a. Agradecimiento a la persona por su participación en la investigación.
- b. Introducción:
- c. “Se pretende a través de esta investigación identificar la influencia del salario emocional en el bienestar de los funcionarios del grado auxiliar del Centro Internacional de Producción Limpia Lope, del SENA regional Nariño, así mismo”:
  - a. Identificar el significado y los planes/programas asociados a salario emocional por parte de los funcionarios.
  - b. Reconocer los planes/programas de salario emocional que los funcionarios consideran, influyen en su bienestar.
  - c. Desarrollar el concepto de salario emocional a partir de la referenciación bibliográfica existente.

“Recuerde que no habrá respuestas ni buenas ni malas, simplemente exprese con toda honestidad lo que usted considera que se le está preguntando. La información proporcionada por usted se va a manejar completamente confidencial y su nombre no va a aparecer escrito en ningún reporte de este estudio”.

#### **2. Consentimiento informado:**

Se lleva a cabo la presentación, lectura y firma del consentimiento informado y se le entrega una copia a la persona. “Con el fin de aprovechar fielmente la información que usted nos va a proporcionar sería importante grabar la entrevista, usted puede interrumpir la grabación en el momento que lo considere y solicito su autorización para grabarla”.

### 3. Ficha frontal

Se refiere a unas variables claves para luego hacer una caracterización real:

- I.Cargo en la empresa.
- II.Edad.
- III.Sector o industria de la empresa.
- IV.Antigüedad en el cargo.

### 4. Preguntas específicas:

1. ¿Qué significa el concepto de salario emocional para usted?
2. ¿Qué planes/programas incluye el salario emocional que proporciona el SENA?
3. ¿Qué significa bienestar para usted?
4. ¿Considera que el salario emocional influye en su bienestar? ¿Por qué?
5. Indica que planes/programas asociados a salario emocional proporcionado por el SENA, influyen en tu bienestar.

## Anexo 2. Consentimiento informado

***Procedimientos del estudio:*** Se llevará a cabo una entrevista semiestructuradas previa autorización de entrevistado.

Puede que usted no obtenga beneficios directos a partir de esta investigación, pero al finalizar la investigación los resultados permitirán identificar la influencia del salario emocional en el bienestar de los funcionarios del grado auxiliar.

El riesgo que acarrea la presente investigación para el entrevistado se considera de riesgo mínimo.

**Responsabilidades del entrevistado:** Responder con honestidad y transparencia las preguntas realizadas durante la entrevista.

**Responsabilidades del investigador:** Recoger fielmente la información aportada por el entrevistado, ser claro con la formulación de las preguntas y manejar adecuadamente la confidencialidad de la información suministrada por las personas (transcripción fiel de la entrevista y verificación de ello, manejar la información de la entrevista con códigos que reemplacen los nombres de las personas y que sean de conocimiento exclusivo de los investigadores. Se conservará copia de la constancia de la entrega del consentimiento al entrevistado.

Usted, debe tener en cuenta que su participación en el estudio es **VOLUNTARIA**. En cualquier momento usted puede retirar su consentimiento a participar en el estudio.

**Aceptación:**

<b>Participante: Andres Alberto Rosero Dorado</b>	<b>Responsable: Angela Rocio Muñoz Casanova</b>
<b>C. C. No</b>	<b>C. C. No 36.752.352</b>
<b>Fecha y Lugar: 21 de marzo San Juan de Pasto</b>	<b>Fecha y Lugar: 21 de marzo San Juan de Pasto</b>