

# EXPECTATIVA DEL SALARIO EMOCIONAL COMO MECANISMO DE FIDELIZACIÓN LABORAL EN ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA

## THE EXPECTATION OF EMOTIONAL SALARY AS A LABOR LOYALTY MECHANISM IN STUDENTS OF SPORTS MANAGEMENT

## EXPECTATIVA DO SALÁRIO EMOCIONAL COMO MECANISMO DE LEALDADE DO TRABALHO EM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA

Juan Diego Rodríguez Rodríguez<sup>1</sup>

Yessica Valderrama<sup>2</sup>

Valentina Neisa Páramo<sup>3</sup>

- <sup>1</sup> Líder del Semillero de Investigación GIAD y Grupo de Investigación e Innovación para el Desarrollo Humano Sustentable (IN), estudiante del programa profesional de Administración Deportiva, Facultad del Medio Ambiente y Recursos Naturales, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: juadrodriguezr@correo.udistrital.edu.co  
ORCID: 0000-0002-1488-2222
- <sup>2</sup> Líder investigadora del Grupo de Investigación e Innovación para el Desarrollo Humano Sustentable (IN), estudiante del programa profesional de Administración Deportiva, Facultad del Medio Ambiente y Recursos Naturales, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: ymvalderramal@correo.udistrital.edu.co  
ORCID: 0000-0001-8149-875X
- <sup>3</sup> Investigadora del Semillero de Investigación GIAD. Estudiante del programa profesional de Administración Deportiva, Facultad del Medio Ambiente y Recursos Naturales, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: vneisap@correo.udistrital.edu.co  
ORCID: 0000-0003-2335-0110

© Autores.



Esta obra está bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0.

---

### **Cómo referenciar**

Rodríguez Rodríguez, J. D., Valderrama, Y., & Neisa Páramo, V. (2021). Expectativa del salario emocional como mecanismo de fidelización laboral en estudiantes de Administración Deportiva. *Educación Física y Deporte*, 40(2), 99-125. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.v40n2a05>

---

## RESUMEN

Uno de los retos a los que se enfrentan las organizaciones deportivas radica en garantizar la fidelización del talento humano. Para ello se han propiciado estrategias de compensación como el salario emocional: una práctica extrasalarial que contempla las expectativas intangibles y las necesidades de bienestar e integridad de los colaboradores. El objetivo del presente estudio fue identificar qué componentes del salario emocional tienen incidencia en la fidelización laboral del futuro administrador deportivo según su expectativa profesional. El tipo de estudio es cuantitativo con carácter correlacional-causal. Se aplicó un instrumento a estudiantes del programa profesional de Administración Deportiva en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas de Bogotá (Colombia). Se evaluaron dos componentes: expectativa profesional y salario emocional. Se encontró que los criterios de fidelización laboral del futuro administrador deportivo se fundamentan en aspectos del salario emocional como el apoyo para la formación profesional y la capacitación constante; en cuanto a la expectativa profesional esperan alcanzar un alto nivel académico formal (maestría o doctorado) con una vinculación laboral preferiblemente a término indefinido.

**PALABRAS CLAVE:** salario emocional; fidelización laboral; gerencia deportiva.

## ABSTRACT

One of the challenges faced by sports organizations is to guarantee the loyalty of human talent. To this end, compensation strategies have been promoted such as the emotional salary: an extra-salary practice that considers the intangible expectations and the well-being and integrity needs of the collaborators. The objective of this study was to identify which components of the emotional salary have an incidence on the labor loyalty of the future sports administrator according to their professional expectations. The type of study is quantitative with a correlational-causal character. An instrument was applied to students of the professional program of Sports Management at the Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá (Colombia). Two components were evaluated (professional expectation and emotional salary). It was found that the criteria of the labor loyalty of the future sports administrator are based on aspects of the emotional salary, such as the support for professional development and constant training; regarding the professional expectation, they expect to achieve a high formal academic level (master's degree or doctorate) with a preferably an open-ended employment contract.

**KEYWORDS:** Emotional salary; labor loyalty; sports management.

## RESUMO

Um dos desafios enfrentados pelas organizações esportivas consiste em garantir a fidelização dos talentos humanos. Em vista disso, promoveram-se estratégias de compensação como o salário emocional: uma prática extra-salarial que considera as expectativas intangíveis, as necessidades de bem-estar e a integridade dos colaboradores. O objetivo deste estudo foi identificar quais componentes do salário emocional têm um impacto na fidelização profissional dos futuros administradores esportivos, de acordo com as expectativas profissionais deles. O tipo de estudo é quantitativo com um caráter correlacional-causal. O instrumento foi aplicado aos estudantes do programa profissional de Administração Esportiva da Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá (Colômbia). Avaliaram-se dois componentes: expectativa profissional e salário emocional. Verificou-se que os critérios de fidelização profissional do futuro administrador esportivo se baseiam em aspectos do salário emocional, tais como: apoio à formação profissional e a capacitação constante; quanto à expectativa profissional, eles esperam atingir um alto nível acadêmico formal (mestrado ou doutorado) com uma relação de trabalho de preferência por tempo indeterminado.

**PALAVRAS-CHAVE:** salário emocional, fidelização laboral, administração esportiva.

## INTRODUCCIÓN

A nivel organizacional el talento humano desempeña un papel fundamental que va más allá de un simple cumplimiento de responsabilidades, de hecho, es el eje cardinal de los procesos de mejoramiento continuo y el activo intangible más valioso (Camisón *et al.*, 2006; Prieto Bejarano, 2013). No obstante, en cuanto a la gestión del talento humano en las organizaciones deportivas, el paradigma vigente continúa alineando al cliente interno como un elemento poco valorado, lo que genera un detrimento en el bienestar del empleado quien en términos de motivación, satisfacción y sentido de pertenencia presenta un desfase que reduce la productividad y deteriora la cultura organizacional (Sanabria Pulido, 2015; Cartagena Gélvez, 2018).

Cardona Triana (2015) manifiesta que en las organizaciones deportivas es necesario contar con procesos óptimos de gestión humana, que identifiquen las necesidades y expectativas de los empleados y procuren no ceñirse a métodos tradicionales o rudimentarios. Lo anterior supone una ventaja comparativa que representa un beneficio estratégico, un aspecto indispensable para dar un salto de calidad.

En consecuencia, si una organización deportiva desea asegurar su sustentabilidad debe centrarse en la adecuada gestión de su talento humano. Esto se logra a través de mecanismos que garanticen la satisfacción, la motivación y el mejoramiento de la calidad de vida (Sanabria Pulido, 2015; Cartagena Gélvez, 2018), tal es el caso del salario emocional, una práctica extrasalarial que contempla las expectativas intangibles de los empleados y que brinda un respaldo psicológico que beneficia la productividad en el trabajo y evita costos ocultos asociados a rotación de personal (Gómez Rodríguez *et al.*, 2017; Alcalá & Suárez, 2013; Borja Jimeno & Briceño Ayala, 2009).

Es importante que las organizaciones evalúen los métodos y prácticas de gestión que llevan a cabo para fidelizar su talento

humano y tengan en cuenta las características que demandan los futuros empleados. Los métodos y las prácticas pueden ser de diversa naturaleza; sin embargo, en lo referente a la fidelización, una de las estrategias puede enfocarse hacia una retribución, estimulación y compensación de tipo emocional (Rubio-Rodríguez & Varón Romero, 2018; Prieto Bejarano, 2013).

Haciendo hincapié en los beneficios del salario emocional, Sanabria Pulido (2015) afirma que potenciar las competencias, habilidades y conocimientos de los colaboradores no solo conlleva beneficios en términos individuales; también propicia una interacción efectiva y asertiva en el desempeño y la productividad organizacional. Algunos de los elementos del desarrollo profesional están orientados a promover procesos de formación y capacitación del cliente interno que “[sirven] para posicionar la organización frente a desafíos futuros” (Sanabria Pulido, 2015, p. 45).

En la actualidad, fidelizar el talento humano es un reto complejo de alcanzar, más aún en una población moderna como los *centennials* (aquellos nacidos entre 2001 y 2010), ya que la obtención de su fidelización laboral recae sobre elementos que trascienden las fronteras de lo económico y cobran vigencia hacia lo intangible (Sanabria Pulido, 2015).

Lo anterior se pone de manifiesto en un estudio realizado a *centennials* colombianos (n = 245) por Arango Lozano *et al.* (2019), que evidenció que el 61 % de la población considera que el éxito personal y profesional no se relaciona con dinero o factores monetarios. Los ítems de preferencia e interés están orientados hacia la reputación y el reconocimiento.

Con respecto a expectativas laborales que se relacionan con variables extrasalariales, Narváez Pérez & Jiménez Gómez (2017) y Martínez Leal *et al.* (2018) aseguran que los estudiantes universitarios, a la hora de insertarse en el mundo laboral, prefieren decantarse por una organización que considere predominantes aspectos como la independencia, la flexibilidad, el

dinamismo y la posibilidad de aprender, crecer y desarrollarse profesional y personalmente; y que evite la monotonía y el tedio. La idea de pertenecer a una organización que únicamente brinde una remuneración, aun cuando esta sea económicamente atractiva, va en contravía de la fidelización del futuro trabajador (Narváez Pérez & Jiménez Gómez, 2017).

Al avanzar en la caracterización del perfil profesional de los gerentes deportivos modernos, se facilita la toma de decisiones y la adopción de estrategias concernientes a la gerencia del talento humano. El gerente deportivo moderno ejerce como agente dinamizador del sector y por tanto tiene unas necesidades laborales de tipo particular. Estas necesidades deben analizarse y satisfacerse de acuerdo con el grado de desarrollo humano que demanda el profesional y deben estar en estrecha relación con los objetivos organizacionales que la empresa pretende alcanzar. En tanto el salario emocional del gerente deportivo se garantice de manera adecuada, este podrá incentivar y potenciar las capacidades de las personas a su cargo, actuando como un elemento de reacción en cadena que favorece a la organización.

Por tanto, “quien cuente con personas a cargo, tendrá la imperante misiva de salvaguardar los intereses de sus empleados en cualquier orden, especialmente el emocional” (Rubio-Rodríguez & Varón Romero, 2018, p. 93). En consecuencia, el salario emocional no solo procura la fidelización del cliente interno y las ganancias tangibles e intangibles no son únicamente para la organización, también son a favor del desarrollo personal y la salud mental del trabajador, aspectos que se alinean a la concepción de una organización deportiva responsable y humanista.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo del presente estudio es identificar cuáles componentes del salario emocional tienen incidencia en la fidelización laboral del futuro administrador o gerente deportivo según su expectativa profesional.

# METODOLOGÍA

## Diseño, población y muestra

La metodología del presente estudio es de carácter cuantitativo. El alcance es correlacional-causal, dado que el propósito de este según Hernández Sampieri *et al.* (2014) permite describir relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. En este caso las variables están asociadas a la expectativa del salario emocional como mecanismo de fidelización laboral en los futuros gerentes del deporte, por tanto, es útil para mostrar con precisión las interacciones entre variables de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En cuanto al diseño de la investigación, se propende a la elaboración de una relación causal entre variables (figura 1), de tal forma que la fidelización laboral actúa como una variable dependiente del salario emocional, que, a su vez, como variable independiente, se nutre de elementos intervinientes (sexo, edad, posición socioeconómica, semestre, entre otros).

**Figura 1.** Diseño de investigación



**Fuente:** elaboración propia.

El estudio se realizó entre los meses de febrero y marzo de 2020. La población estuvo delimitada a estudiantes del programa profesional en Administración Deportiva de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas en Bogotá, Colombia (n = 603). Se ejecutó un muestreo no probabilístico a conveniencia



(n = 94) en donde se suministró a cada estudiante un formulario digital (Google Forms) para su autodiligenciamiento y posterior entrega. El formulario contenía un párrafo de protección de datos personales y un protocolo de bioética para la investigación en personas.

## **Instrumento**

Los ítems del instrumento fueron sometidos a un proceso de revisión y validación por cuatro expertos en gerencia deportiva de universidades colombianas (Universidad Sergio Arboleda, Universidad Tecnológica de Pereira, Universidad Distrital Francisco José de Caldas e Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte), quienes diligenciaron una matriz de validación. De acuerdo con las observaciones de los expertos, se delimitaron las variables a aplicar y se suprimieron algunos elementos que no tenían relevancia para los objetivos de la investigación.

El instrumento consta de tres componentes. El primero está asociado a cuatro ítems sociodemográficos (sexo, edad, estrato y semestre que cursa) que permiten caracterizar al sujeto en cuanto a su posición social y académica. El segundo componente consta de ocho ítems relacionados con las expectativas laborales que tiene el estudiante de cara a su ejercicio profesional como gerente o administrador deportivo (i-ejercer profesión, ii-nivel educativo esperado, iii-desempeño profesional, iv-cargo esperado, v-rango salarial esperado, vi-tipo de contrato esperado, vii-sector de desempeño y viii- expectativa de salario emocional). En cuanto al tercer componente, relacionado con el salario emocional, se tomaron como referencia y se adaptaron las categorías de Borja Jimeno & Briceño Ayala (2009); Gil Vera *et al.* (2019) y Gómez Rodríguez *et al.* (2017). En total se evaluaron ocho ítems (i-reconocimiento laboral, ii-capacitación, iii-valoración positiva, iv-flexibilidad horaria, v- calidad de vida, vi-proyecto de vida, vii- teletrabajo y viii-espacios de trabajo).

Los ítems se puntuaron de 1 a 5 en una escala Likert (1: totalmente en desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4: de acuerdo y 5: totalmente de acuerdo). Así mismo, el componente contó con la posibilidad de responder una pregunta abierta (En su opinión, ¿qué otros factores del salario emocional lo convencerían a permanecer vinculado laboralmente a una organización deportiva?) con el fin de complementar y relacionar las métricas del componente con un elemento cualitativo.

Para medir la expectativa del salario emocional se aplicó la agrupación visual de los ocho ítems pertenecientes a dicho componente. El rango de puntuaciones se encuentra en un intervalo de 1 a 40; mayores puntuaciones evidencian expectativas más altas con respecto al salario emocional en un futuro laboral. La escala de expectativa se delimitó en tres rangos: i) baja expectativa [1 a 15 puntos]; ii) media expectativa [16 a 31 puntos] y iii) alta expectativa [32 a 40 puntos].

La evaluación de la relación entre expectativa profesional y salario emocional se llevó a cabo a través de un análisis de varianza (Anova) para las variables con tres o más componentes. Para los casos en donde se asumieron varianzas iguales se recurrió a las pruebas *post-hoc* de Scheffe, mientras que, al no obtener varianzas iguales, el factor se sometió a la prueba de T2 de Tamhan. Para las variables dicotómicas se utilizó la prueba T-Student para muestras independientes. Para asumir la comparación de varianzas se recurrió a la prueba de Levene ( $> 0,05$ : varianzas iguales;  $< 0,05$ : varianzas distintas) (García Bellido et al., 2010).

El análisis estadístico se ejecutó con el *software* SPSS versión 25.0.0, mientras que el estado del arte y la revisión documental se compiló a través del gestor bibliográfico Mendeley, utilizando las palabras clave: salario emocional, fidelización laboral, gestión del talento humano, expectativa laboral y gerencia deportiva. Los términos fueron acuñados en diversas combinaciones con los operadores booleanos “AND” y “OR”.

## RESULTADOS

### Sociodemográficos

En relación con la distribución por sexo (tabla 1), se evidencia una dimensión a escala de la población estudiantil de Administración Deportiva y se encuentra que la proporción del sexo masculino (77,7 %) es numéricamente mayor que el sexo femenino (22,3 %), esto se evidencia también en el estudio de caracterización de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (2018).

**Tabla 1.** Distribuciones sociodemográficas

Distribuciones sociodemográficas		%	N
<b>Sexo</b>	Masculino	77,66	73
	Femenino	22,34	21
<b>Edad</b>	Entre 18 y 20 años	75,5	71
	Entre 21 y 23 años	17,02	16
	Entre 24 y 26 años	5,32	5
	Mayor de 26 años	2,13	2
<b>Semestre</b>	I	3,19	3
	II	14,89	14
	III	30,85	29
	IV	12,77	12
	V	3,19	3
	VI	23,40	22
	VII	2,13	2
	VIII	2,13	2
	IX	5,32	5
	X	2,13	2
<b>Estrato socioeconómico</b>	Estrato 1	14,89	14
	Estrato 2	53,19	50
	Estrato 3	29,79	28
	Estrato 4	2,13	2

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los rangos de edad, los estudiantes entre 18 y 20 años representan la mayor proporción (75,5 %), seguidos de aquellos entre 21 y 23 años (17,02 %); en tanto los estudiantes mayores de 24 años no reflejan un grupo porcentualmente relevante (7,45 %); a la luz de los datos no se evidencian estudiantes con edades mayores a los 30 años, por ende, se podría afirmar que las expectativas laborales están dadas por características de la generación *millennial* (aquellos nacidos entre 1980 y 2000) y *centennial* (aquellos nacidos entre 2001 y 2010). Con respecto al semestre se tuvieron en cuenta estudiantes de todas las etapas del ciclo educativo. Si se establece una relación de la edad con el semestre se podría hallar un porcentaje de avance significativo en el plan de estudios, lo que denota que los estudiantes se encuentran en un semestre acorde a la edad.

La categorización del estilo y la calidad de vida de los estudiantes está supeditada en este caso a una clasificación por estratos socioeconómicos (a menor estrato menor calidad de vida). La clase media-baja (estrato 2) conforma la mayor proporción (53,19 %), seguida del estrato 3 (29,79 %) y finalmente el estrato 1 (14,89 %). Dadas las condiciones asociadas a las posibilidades de acceso y financiación, los datos se encuentran en un rango normal que evidencia la realidad educativa de las universidades públicas en Colombia, donde los estudiantes provenientes de estratos 1, 2 y 3 conforman el grueso poblacional (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2018).

## **Expectativa profesional**

Los datos reflejan que un 81,2 % de los futuros administradores deportivos espera ejercer su profesión, en tanto un 16 % se percibe ejerciéndola parcial u ocasionalmente (tabla 2).

**Tabla 2.** Expectativa laboral

Distribuciones de expectativa profesional		N	%	Error estándar
<b>Ejercer como profesional</b>	Sí	77	81,9	4,0
	No	2	2,1	1,5
	Parcialmente	15	16,0	3,8
<b>Máximo nivel educativo</b>	Solo pregrado	3	3,2	1,8
	Especialización	10	10,6	3,2
	Maestría	28	29,8	4,7
	Doctorado	38	40,4	5,1
	Posdoctorado	15	16,0	3,8
<b>Tipo de vinculación profesional</b>	Empleado	48	51,1	4,8
	Emprendedor	46	48,9	5,2
<b>Asignación salarial</b>	Menos de \$1'000.000	1	1,1	1,1
	Entre \$1'000.001 y \$2'000.000	5	5,3	2,3
	Entre \$2'000.001 y \$3'000.000	12	12,8	3,4
	Entre \$3'000.001 y \$4'000.000	20	21,3	4,2
	Más de \$4'000.000	56	59,6	5,1
<b>Tipo de contratación</b>	Contrato a término fijo	24	25,5	4,5
	Contrato a término indefinido	60	63,8	5,0
	Contrato de obra o labor	1	1,1	1,1
	Prestación de servicios	2	2,1	1,5
	Ninguno	7	7,4	2,7
<b>Sector de desempeño</b>	Público	47	50,0	5,2
	Privado	47	50,0	5,2

**Fuente:** elaboración propia.

En términos de inclusión al mercado laboral se hace pertinente señalar que el futuro administrador deportivo se decanta más por el factor de la empleabilidad (51,1 %), en donde el tipo de contratación predilecta es el contrato a término indefinido (63,8 %) y el contrato a término fijo (25,5 %), al extrapolar estos datos con los estudios de expectativa profesional de Naigebo-ren Guzmán *et al.* (2009), Hernández Hernández & Fernández Pérez (2010), Manassero Mas *et al.* (2016) y González Lorente & Martínez Clares (2016) se pueden constatar modelos de ex-

pectativa similares en universitarios con características sociodemográficas afines.

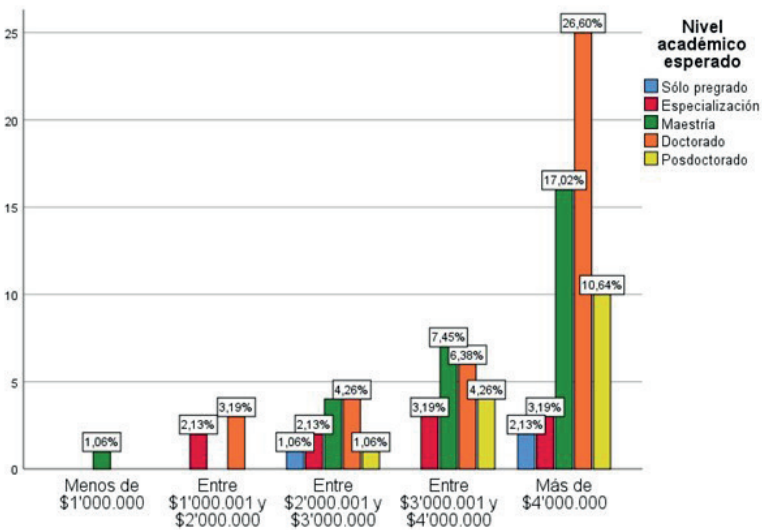
En el área de desempeño no se encontraron diferencias significativas con respecto a trabajar en el sector privado o el sector público, por lo que se resalta una posible versatilidad laboral del gerente deportivo de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Para el caso de la gestión del talento humano en las organizaciones del sector deportivo, Cardona Triana (2013) también enfatiza en las diversas conjeturas administrativas que se presentan con suma incidencia en el ámbito público. No obstante, para concebir una óptima gestión del talento humano en las organizaciones deportivas se debe trascender del paradigma que estigmatiza las diferencias entre la gestión pública y privada.

Para el caso del emprendimiento o la independencia el porcentaje es también significativo (48,9 %) por lo cual se considera imperioso abordar investigaciones que se enfoquen en el espíritu y la iniciativa emprendedora de los gerentes del deporte. De hecho, el estudio de Tenorio & Cruz González (2019) ofrece elementos importantes que dan cuenta de ello, afirmando que la cultura emprendedora es relevante para los estudiantes de gerencia deportiva y áreas afines; sin embargo, el despliegue metodológico y académico de las instituciones universitarias para el fomento y la consolidación de una cultura emprendedora es apenas incipiente.

Los rangos salariales esperados oscilan principalmente (80,9 %) entre montos mayores a los 3'000.000 de pesos colombianos ( $\pm$  805 USD) por mes. Para el caso del sector estatal, el rango salarial obedece a cargos de orden directivo o profesional asesor (Presidencia de la República de Colombia, 2020), por tanto, teniendo en cuenta los datos obtenidos se corrobora la preferencia del futuro administrador deportivo hacia cargos de orden estratégico (90,4 %) o táctico (9,5 %), ningún estudiante manifestó preferencia por cargos de orden operativo.

En cuanto a la perspectiva de educabilidad, el futuro administrador deportivo espera alcanzar un máximo nivel educativo en estudios doctorales (40,4 %) y postdoctorales (16,0 %). En tanto, la maestría también es una opción predilecta (29,8 %). Para el caso de la especialización (10,6 %), se evidencian porcentajes menores, sin embargo, el contar con profesionales que se proyectan a trascender y a posicionarse más allá de un pregrado es un avance significativo que potencializa las dinámicas académicas, científicas y económicas del sector (Manassero Mas *et al.*, 2016; González Lorente & Martínez Clares, 2016). Claramente se corrobora que el futuro profesional en gerencia deportiva evidencia un nivel de ingresos acorde al desarrollo académico (figura 2).

**Figura 2.** Rango salarial y nivel académico esperado

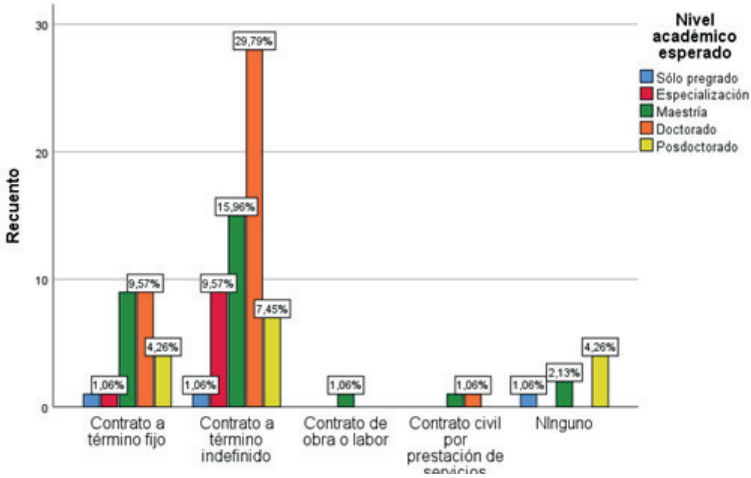


Fuente: elaboración propia.

La relación entre nivel académico esperado y tipo de contratación constata que a mayores niveles académicos se evidencia

una preferencia más orientada hacia el contrato a término indefinido (figura 3).

**Figura 3.** Nivel educativo y tipo de contratación esperada



Fuente: elaboración propia.

### Salario emocional

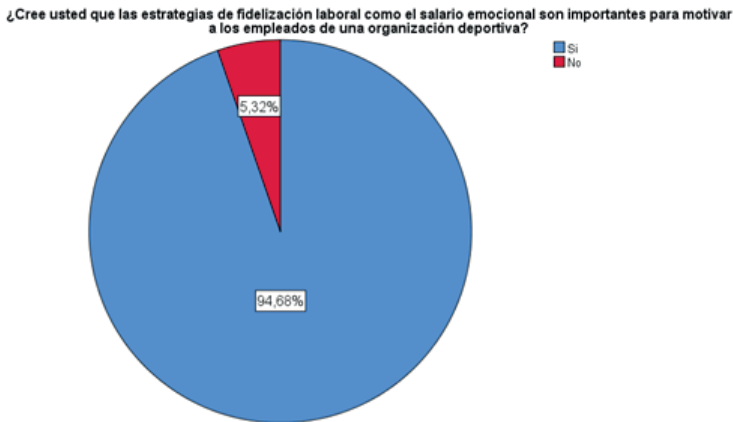
Al indagar acerca de la importancia del salario emocional, los estudiantes de Administración Deportiva (94,68 %) manifiestan de forma cuasi unánime que este es un factor importante para determinar su fidelización laboral (figura 4). De acuerdo con el perfilamiento de expectativa profesional se resalta que al preferir contratos de tipo indefinido es necesario fidelizar, motivar y retener al futuro profesional.

Consecuentemente, en el estudio de Narváez Pérez & Jiménez Gómez (2017) queda de manifiesto que los universitarios actuales, al ser profesionales, se decantarían más por organizaciones que promuevan la independencia, la flexibilidad y el dinamismo como posibles factores de compensación salarial, así



como también el apoyo en oportunidades de crecimiento educativo y capacitación.

**Figura 4.** Importancia percibida del salario emocional



**Fuente:** elaboración propia.

Al evaluar los ítems del salario emocional, se evidencia que las expectativas varían según las necesidades y el constructo motivacional implícito que cada individuo presenta; por tanto, la literatura científica coincide en que los elementos asociados al salario emocional son variados y particulares según cada trabajador. No obstante, lo anterior no implica restricción alguna en la creación de estrategias compartidas que se conciben según los perfiles y los rasgos comunes de los trabajadores y sus conglomerados. La gestión del talento humano en el deporte debe trabajar de forma estratégica caracterizando, conociendo y evaluando a sus clientes internos (Alcalá & Suárez, 2013; Gómez Rodríguez *et al.*, 2017; Borja Jimeno & Briceño Ayala, 2009; Eraso Rebolledo & Nieto Combariza, 2011).

Si bien algunos elementos de salario emocional pueden tener mayor incidencia en los niveles de expectativa del futuro gerente deportivo, se puede evidenciar que una gran parte de

las expectativas resultan ser altas (figura 5), esto se debe a que en su mayoría los ítems resultan ser igual de importantes para el profesional. Por tanto, podría afirmarse que las organizaciones deportivas contarán con profesionales que tienen altas expectativas de motivación en el trabajo.

**Figura 5.** Expectativa del salario emocional

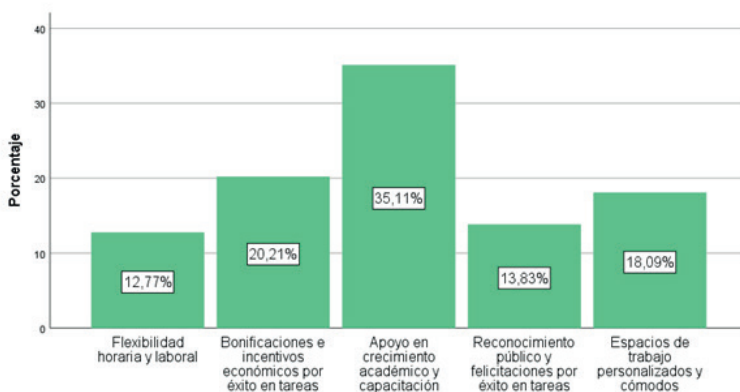


Fuente: elaboración propia.

Si se tiene en cuenta que estos futuros profesionales pertenecen a una generación con rasgos conductuales e intelectuales similares, podría inferirse entonces que, según Herrera Albelo (2017), los profesionales de la generación Y (aquellos nacidos entre 1980 y 2000, previamente a la aparición de los *millennials*) estarían dispuestos a aceptar beneficios extrasalariales sobre el salario monetario, algo que en términos de la generación X (anterior a la generación Y que nacieron entre 2001 y 2010) no se propiciaría, ya que en ellos el factor salarial es el más determinante; lo anterior permitiría demostrar que si el trabajador es joven va a preferir los beneficios extrasalariales por encima de una asignación salarial, siempre que el costo de ofrecerlos sea menor o igual a la reducción del salario monetario.

En cuanto a los elementos del salario emocional que son más importantes para el futuro gerente deportivo (figura 6) se puede apreciar que el apoyo en las oportunidades de crecimiento académico y profesional es el aspecto más importante (35,11 %), seguido por las bonificaciones e incentivos económicos por éxito en tareas (20,21 %) y la posibilidad de contar con espacios de trabajo personalizados y cómodos (18,09 %). En cuanto a la flexibilidad horaria y laboral (incluye las posibilidades de teletrabajo) no se evidencia un alto porcentaje de importancia, del mismo modo podría considerarse que el reconocimiento público por éxito en las tareas también es porcentualmente irrelevante.

**Figura 6.** Importancia de los elementos del salario emocional



**Fuente:** elaboración propia.

Al remitirse al instrumento y revisar las respuestas del ítem relacionado con la pregunta abierta, se puede constatar la tendencia a preferir la capacitación y el apoyo en oportunidades de crecimiento académico como el factor más incidente. Algunas de las opiniones manifestadas por los estudiantes se remiten a continuación, no obstante, para garantizar la protección de datos personales se codificarán las respuestas con el semestre y el sexo del individuo.

Pregunta:

En su opinión, ¿qué otros factores del salario emocional lo convencerían a permanecer vinculado laboralmente a una organización? (que le gustaría recibir).

**i) Hombre–Semestre VI:** “me gustaría recibir no solo insumos económicos, sino también capacitaciones para mejorar en habilidades y tener experiencia”.

**ii) Mujer–Semestre VI:** “yo preferiría becas de estudio en maestría o doctorado y el apoyo para realizar los estudios a la par de mi trabajo”.

**iii) Hombre–Semestre IV:** “posibilidades de estudio y especializaciones”.

**iv) Mujer–Semestre II:** “apoyo para mi estudio y el de mi familia”.

**v) Hombre–Semestre III:** “desde el punto de vista del salario emocional, sería gratificante recibir o dar un trato equitativo a todas las personas que hacen parte de una organización, sin importar si son del nivel ejecutivo, táctico u operativo”.

**vi) Hombre–Semestre IX:** “me parece importante tener dentro de la organización la oportunidad de participar en convocatorias internas dentro de la empresa con el fin de la mejora profesional de uno como trabajador”.

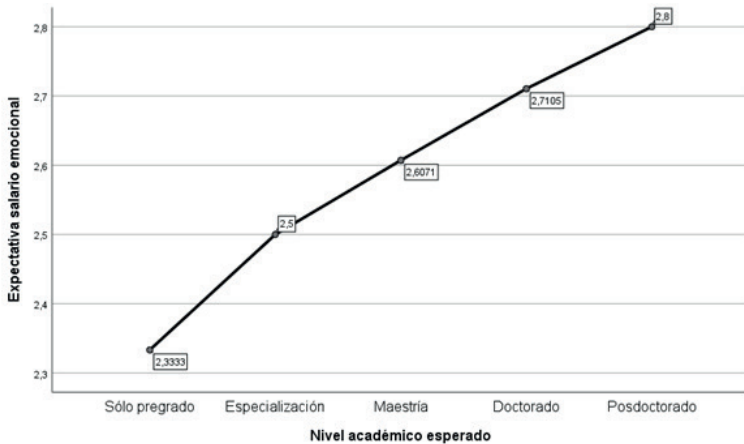
El Anova permitió evidenciar algunos elementos importantes que corroboran una relación entre los niveles de expectativa profesional y el salario emocional como mecanismo de fidelización. Estos elementos se enuncian a continuación.

### ***Expectativa del salario emocional según el nivel académico esperado***

Para el caso del salario emocional, según el nivel académico esperado, el coeficiente de Levenne (2,305; sig.= 0,64) ( $F = 1,054$ ; sig.= 0,348) rechaza la igualdad entre varianzas. La prueba de

T2 Tamhane evidencia que los estudiantes que aspiran a tener titulación doctoral y postdoctoral tienen mayores expectativas de salario emocional (figura 7) que un estudiante que pretende alcanzar maestría o especialización ( $D = 0,103$ ;  $IC = 95 \% \rightarrow [-0,29; 0,49]$ ;  $sig = 0,951$ ).

**Figura 7.** Expectativa salario emocional y nivel académico esperado

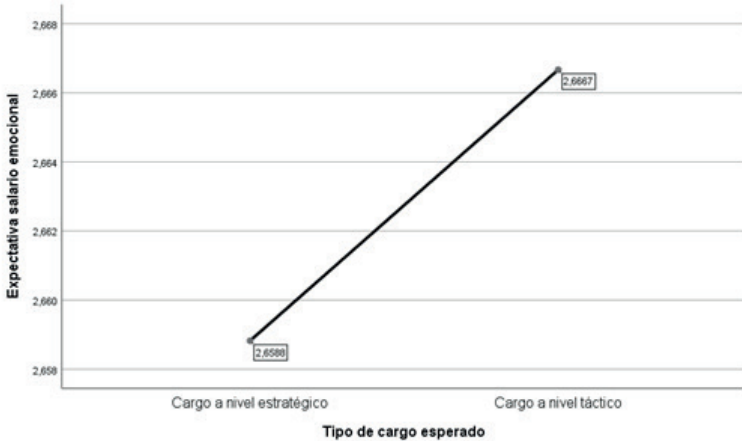


Fuente: elaboración propia.

### ***Expectativa de salario emocional según tipo de cargo a ejercer***

En cuanto al tipo de cargo que se espera ejercer y su relación con la expectativa de salario emocional ( $t = 0,849$ ;  $var. = 0,37$ ;  $Inf. = -0,357$ ,  $Sup. = 0,341$ ) se puede corroborar que, si bien no existen diferencias estadísticamente significativas, los cargos de nivel táctico merecen una especial atención en cuanto a salario emocional se refiere, en contraste con los cargos a nivel directivo o estratégico (figura 8). Por lo tanto, se hace imperiosa la creación de estrategias por parte de las direcciones de gerencia en talento humano.

**Figura 8.** Expectativa de salario emocional y tipo de cargo esperado

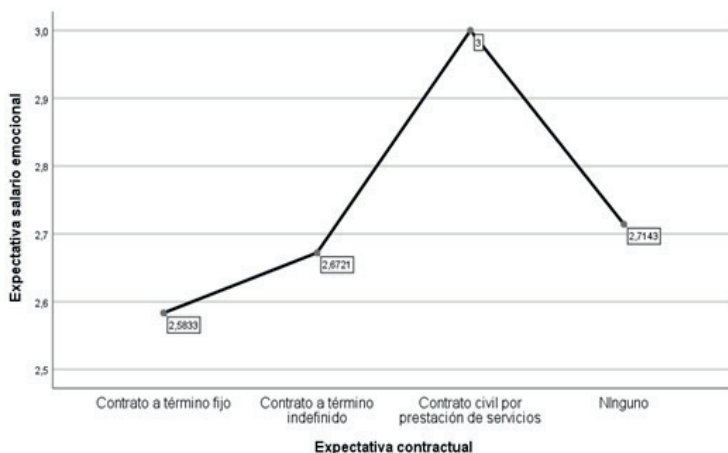


Fuente: elaboración propia.

### ***Expectativa de salario emocional según el tipo de contrato esperado***

La relación entre expectativa de salario emocional y tipo de contrato esperado (Levene = 5,124; sig. = 0,003; F = 0,531; sig. = 0,662) sugiere que los gerentes deportivos que tengan contratos bajo un término indefinido cuentan con mayores expectativas de salario emocional con respecto a aquellos que tienen un contrato a término fijo (D = 0,89; IC = 95 %; [-0,51; 0,33]; sig. = 0,910), por tanto, es evidente que su fidelización laboral demanda más esfuerzos. Por su parte, se denota entonces una diferencia estadísticamente significativa en aquellos gerentes deportivos que se contraten bajo la modalidad de prestación de servicios (figura 9).

**Figura 9.** Expectativa salario emocional y clasificación contractual



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

A modo concluyente, se evidencia que los futuros profesionales en Administración Deportiva desarrollarán un alto nivel académico formal, con una especial inclinación hacia los cargos de orden estratégico y gerencial. Así mismo, aspiran a devengar un salario en promedio superior a los 3'000.000 de pesos colombianos (COP) y con una preferencia predominante hacia los contratos a término indefinido, por lo que es importante contar con mecanismos de fidelización laboral que garanticen su estadía en la organización, independientemente de si es del sector público o privado. Más aun teniendo en cuenta que, de forma innegociable, aspira a tener un salario emocional.

En consecuencia, el salario emocional tendría una fuerte incidencia en la fidelización laboral del cliente interno, esto porque actualmente los universitarios prefieren compensaciones de carácter no económico siempre y cuando estas no limiten su flexibilidad, dinamismo y creatividad. En cuanto a las aspiraciones

de salario emocional, estas estarían dadas por altas expectativas en profesionales de gerencia deportiva que ocupen cargos de tipo táctico. Los factores del salario emocional que mayor incidencia tienen en la fidelización del futuro gerente deportivo están asociados a las oportunidades que la organización brinda para la capacitación y el fomento del crecimiento educativo. Se pudo constatar también que a mayores niveles académicos mayor es la expectativa y por ende las exigencias extrasalariales.

Se recomienda caracterizar las expectativas de salario emocional en otras unidades muestrales que correspondan a trabajadores del sector deportivo, como entrenadores, instructores y deportistas. Del mismo modo, se hace imperioso estudiar las necesidades y expectativas de los estudiantes que estén volcados a conductas de emprendimiento ya que la proporción de intereses hacia este componente es significativa.

## REFERENCIAS

1. Alcalá, A. P., & Suárez, J. D. (2013). *Medición del impacto del salario emocional* [Trabajo de especialización, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Biblioteca Digital CESA. <http://hdl.handle.net/10726/947>
2. Arango Lozano, C. A., Camelo Rusinque, C., Huertas Trujillo, M., Rodríguez Serrano, C., Sánchez Peña, C., Sánchez Riaño, V., & Sojo Gómez, J. R. (2019). *1218 Centennials: generación sin etiquetas*. Sancho BBDO.
3. Borja Jimeno, M., & Briceño Ayala, A. (2009). *Diseño de un instrumento para medir cuánto es el valor percibido por los empleados de su compensación salarial, de la empresa Apostar S. A.* [Trabajo de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Biblioteca e Información Científica. <http://hdl.handle.net/11059/1902>
4. Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Prentice Hall.



5. Cardona Triana, C. P. (2013). Talento humano, gestión y deporte. *Expomotricidad*, 23-32. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/331697>
6. Cardona Triana, C. P. (2015). Gestión del talento humano, utopía o realidad en el sector deportivo. *Expomotricidad*, 110-114. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/24786>
7. Cartagena Gélvez, L. J. (2018). *El salario emocional y su contribución a la atracción y retención del talento humano en la organización* [Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10654/17758>
8. Eraso Rebolledo, E. A., & Nieto Combariza, P. (2011). *Línea de investigación: el salario emocional* [Trabajo de especialización, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Biblioteca Digital CESA. <http://hdl.handle.net/10726/376>
9. García Bellido, R., González Such, J., & Jornet Meliá, J. M. (2010). *SPSS: Prueba T. Prueba T para muestras independientes*. [https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0701b.pdf](https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0701b.pdf)
10. Gil Vera, V. D., Betancur A., J. D., Quintero, L. F., Puerta Lopera, I. C., Quintero López, C., & Ruiz Santacruz, J. S. (2019). Development of an Emotional Salary Model: A Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1-18. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>
11. Gómez Rodríguez, A. A., Rojas Bárcenas, L. E., Morales Farfán, M. P., & Pérez Mesa, P. (2017). *El salario emocional, una estrategia para mejorar el bienestar laboral en Ciprés Seguridad y Protección LTDA*. [Trabajo de especialización, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio Institucional. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3120>
12. González Lorente, C., & Martínez Clares, P. (2016). Expectativas de futuro laboral del universitario de hoy: un estudio internacional. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 167-183. <https://doi.org/10.6018/rie.34.1.232071>
13. Hernández Hernández, G., & Fernández Pérez, J. A. (2010). Expectativas profesionales: un estudio de caso. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 7(19), 18-27. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/remo/v7n19/a04.pdf>

14. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
15. Herrera Albelo, H. A. (2017). *Generación Millennial: el salario emocional* [Trabajo de pregrado, Universidad Argentina de la Empresa]. Repositorio Institucional UADE. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/8288>
16. Manassero Mas, M. A., Ramis Palmer, C. D., Ramírez Velásquez, E., & Guerra Rodríguez, L. E. (2016). Expectativas laborales y potencial directivo en estudiantes de Licenciatura en Turismo. *Retos de la Dirección*, 10(2), 68-89. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v10n2/rdir05216.pdf>
17. Martínez Leal, A., Ruiz Valencia, N., Rojas Pineda, N. E., Londoño Salazar, C. C., & Pérez Uribe, R. (2018). *Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá*. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.34311.04000>
18. Naigeboren Guzmán, M., Caram, G., & Gil De Asar, M. (2009). Motivación y expectativas laborales en alumnos universitarios. *Acta Académica*. <https://www.aacademica.org/000-020/377>
19. Narváez Pérez, O., & Jiménez Gómez, L. M. (2017). *Expectativas laborales y profesionales de los estudiantes de últimos semestres del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena* [Trabajo de pregrado, Universidad de Cartagena]. Repositorio UdeC. <http://hdl.handle.net/11227/5561>
20. Presidencia de la República de Colombia. (2020, 27 de febrero). Decreto 304 de 2020. *Por el cual se fijan las remuneraciones de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, y se dictan otras disposiciones*. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20304%20DEL%2027%20DE%20FEBRERO%20DE%202020.pdf>
21. Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Trabajo de especialización, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11407/160>

22. Rubio-Rodríguez, G. A., & Varón Romero, A. M. (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 1, 87-100. <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/RIESISE/article/view/3585>
23. Sanabria Pulido, P. P. (comp.). (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Ediciones Uniandes. <http://hdl.handle.net/1992/8588>
24. Tenorio, L. E. D., & Cruz González, N. (2019). Espíritu emprendedor en la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. *Revista Gerencia Deportiva*, 3(1), 83-89. [http://www.algede.org/Vol3\\_Num1\\_RevistaGerenciaDeportiva.pdf#page=83](http://www.algede.org/Vol3_Num1_RevistaGerenciaDeportiva.pdf#page=83)
25. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (2018). *Estadísticas autoevaluación y acreditación institucional*.