

**El Salario Emocional como Estrategia
para la Retención del Talento Humano en las
Grandes Empresas de Antioquia**

Laura T. Benites y Ana M. Vélez

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Económicas, Universidad Católica Luis

Amigó

EGTH512: Trabajo de Grado II

Mayo, 2020

**El Salario Emocional como Estrategia
para la Retención del Talento Humano en las
Grandes Empresas de Antioquia**

Laura T. Benites y Ana M. Vélez

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Económicas, Universidad Católica Luis

Amigó

EGTH512: Trabajo de Grado II

Docente. Victoria Blanquised Rivera

Mayo, 2020

Dedicatorias

Dedicamos el presente trabajo investigativo a Dios por darnos la inspiración suficiente para llevar a cabo esta gran tarea tan anhelada, a nuestras familias por su amor incondicional y por ser el motor de nuestros sueños, alentándonos a cumplir nuestros objetivos personales y laborales. Agradecemos a nuestros docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de aprendizaje académico.

Tabla de Contenido

Introducción	6
1. Alcance	8
2. Planteamiento del problema.....	8
2.1. Pregunta.....	14
2.2. Sistematización.....	15
3. Objetivos de la investigación	15
3.1. Objetivo general:	15
3.2. Objetivos específicos:	15
4. Justificación	16
4.1. Justificación practica	16
5. Marco de referencia	17
5.1. Marco teórico	17
5.2. Marco conceptual.....	23
5.3. Marco legal	31
5.4. Marco contextual	34
6. Aspectos Metodológicos de la Investigación.....	36
6.1. Tipo de Estudio	36
6.2. Estudio Descriptivo	36
6.3. Método de investigación.....	38

7. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información.....	41
7.1. Fuentes Secundarias	41
8. Desarrollo del Proyecto.....	41
8.1. Estrategias Utilizadas por las Grandes Organizaciones de Antioquia para la Retención del Talento Humano.....	41
8.1.1. Grupo Nutresa.....	43
8.1.2. Bancolombia	48
8.2. Relación entre estrategia de salario emocional y la retención del talento humano en las grandes empresas de Antioquia.	51
8.2.1. Grupo Nutresa.....	51
8.2.1. Bancolombia	54
9. Conclusiones y recomendaciones	57
Referencias.....	59

Introducción

La manera en que hoy en día se relacionan las personas con el trabajo implica factores que van mucho más allá de la consecución de una retribución en dinero y que trascienden hasta la implementación de estrategias como el llamado salario emocional. Teniendo esto en cuenta, es importante comprender cómo algunas empresas tienen éxito o fracasan en la utilización de este salario emocional dentro de estrategias que permitan la conservación del talento humano.

El conocimiento de los ejemplos tomados de empresas sobresalientes en el territorio antioqueño y el análisis que de ellos se hará en las siguientes páginas, busca establecer, además, una guía que pueda ser utilizada por otras empresas emergentes o simplemente interesadas en la implementación de las estrategias mencionadas.

Así pues, la realización de este trabajo ha permitido indagar sobre las estrategias de salario emocional más pertinentes para la retención del talento en las grandes empresas de Antioquia y para ello primero se han planteado como objetivos el identificar y analizar la efectividad de las estrategias para la aplicación de estas retribuciones en esas empresas, buscando además referirlas en términos de la efectividad que pueda demostrarse que han tenido en sus respectivos entornos.

Luego de fijados los objetivos, el capítulo quinto de este trabajo describe su marco de referencia, puesto que se parte no solamente de la información recogida sobre los casos de implementación del salario emocional, sino que es necesario también contextualizar y comprender bien de lo que se habla cuando se utilizan términos como *salario*, *capital humano*, *calidad de vida*,

etc. Y además de esto se hace una mención de las diferentes necesidades que busca satisfacer el empleado, así como los diferentes factores que pueden jugar un papel determinante en la percepción que tenga de su bienestar.

Unida a esta contextualización teórica y conceptual, en esta investigación se hace también una presentación del marco legal que rige los temas que la ocupan, así como la descripción detallada de las empresas que han sido escogidas como foco para realizar el estudio. Todo esto para poder pasar a la presentación y el análisis de los datos recogidos, buscando siempre tener las bases adecuadas para indagar en la información y lograr los objetivos propuestos.

Contando con estas bases, en los capítulos sexto y séptimo se habla sobre las fuentes de la información con respecto a las empresas y sobre la metodología de la investigación. Las fuentes son secundarias, es decir estudios realizados y publicados en diferentes medios con los datos necesarios sobre los empleados, las actividades y las estrategias. Por su parte, la metodología es descriptiva, contando como base con el análisis cualitativo de los datos recolectados. Esto con el fin de observar y comprender objetivamente las relaciones que se dan entre los empleados, su permanencia y las diferentes empresas; para esto se tiene en cuenta el factor geográfico, pues es el territorio antioqueño el que recoge los ambientes laborales de los que se habla.

Después de describir la metodología, el capítulo octavo propone el desarrollo del proyecto, en el que se presenta la información obtenida y se describen las relaciones encontradas entre los datos de las empresas. Es en este apartado donde se exponen las estrategias que se utilizan en el medio del territorio antioqueño y donde se verifica su efectividad.

Habiendo realizado todo esto, se presenta, hacia el final, una serie de conclusiones y recomendaciones que ponen en perspectiva los hallazgos realizados y principalmente muestran la relación encontrada entre la implementación del salario emocional y la conservación del capital humano de las empresas, así como sobre las condiciones actuales en que las personas se relacionan con el trabajo, la economía, la sociedad, la satisfacción y la búsqueda de la satisfacción personal.

1. Alcance

Lo que se pretende es realizar una monografía sobre la forma como el salario emocional puede ser utilizado como una estrategia para que las organizaciones grandes del Departamento de Antioquia en aras que este contribuya a la retención del personal.

2. Planteamiento del problema

Para hablar de salario emocional se debe tener en cuenta los factores que promueven dichas prácticas al momento de querer retener el personal en la organización ya que

“El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas”. (González, 2017. P80).

Una vez que se introduce dicha concepción sobre el trabajo, observándolo desde un punto de vista económico y social, se espera en sí tener esa recompensa salarial, pero a su vez los mismos conceptos que se siguen adaptando a la modernidad, nos permiten observar cómo estas fuentes de empleo más allá de buscar saciar esa necesidad económica, en la actualidad también busca ser un medio por el cual se pretender alcanzar metas y objetivos, como también un medio en búsqueda de una identidad (Buendía, 1990).

Se habla entonces que, en la actualidad, no solo se observa el trabajo como un mecanismo netamente económico, también por medio de este se recibe no solo el factor monetario sino que entra en juego lo llamado “salario emocional”, a medida que los años transcurren, el factor dinero pasa a ser menos relevante así como lo propone Herzberg (1966), teniendo así, que el dinero recibido a cambio de un trabajo realizado con el tiempo se convierte más en una situación meramente de mantenimiento por encima de un factor motivacional, y que a su vez el obtener un salario monetario no genera ningún tipo de motivación pero que en caso de no recibirlo desmotiva al empleado. (p.56)

De manera que, si bien el salario es un factor importante para conservar colaboradores valiosos, todas aquellas prestaciones que el trabajador percibe como beneficios (el salario emocional, en sí) son aún más valiosos que los sueldos mismos que ayudan a incrementar la productividad del talento humano, reduciendo tasas de rotación e incentivando una imagen positiva en torno al ambiente laboral. (Alía, 2016, párr.3)

Tomando como referencia lo anterior, que el trabajo o un empleo se convierte en algo más que un factor socio-económico, y también en que el factor dinero ya no solo implica brindar esa fuente para captar bienes y servicios, podemos observar como a través del tiempo estos conceptos se vienen adaptando a las nuevas eras en las que si bien el factor dinero se vuelve relevante para la manutención diaria, no lo es todo, hay otros factores que pueden pesar más.

Los empleados son un elemento fundamental para el desarrollo socioeconómico de una organización, y es aquí donde una empresa, entidad u organización debe captar el mayor interés posible de sus mismos empleados o colaboradores con el fin de mantener esa satisfacción o motivación y que esto a su vez se reflejó en términos de rendimiento y desempeño en cuanto a las labores por realizar, en este punto es donde el salario emocional surge como una estrategia de apoyo y motivación.

Gay (2006) se refiere al salario emocional como un mecanismo mediante el cual los empleados obtienen esos beneficios intangibles, beneficios que incluso ayudan en la misma salud del empleado tanto física como mental. Los empleados como tal deben encontrarse en un punto en el que puedan sentirse satisfechos con las labores que realizan y a su vez encontrarse en un medio cómodo para poder realizar dichas funciones, teniendo así una integración de diferentes factores, el cual no se trata exclusivamente de brindar dichos beneficios intangibles, sino a su vez un conjunto de estrategias que permitan la mejor funcionalidad, satisfacción y motivación de los empleados no solo en ese aspecto económico, sino a su vez en el factor emocional (Rocco, 2009)

También entran a relucir aquellos factores psicosociales como lo propone (la organización internacional del trabajo, (2004) en que la interacción entre el ambiente laboral, el contenido del mismo trabajo, las condiciones de las empresas y las mismas capacidades de las personas influyen directamente en lo que respecta a temas de salud, satisfacción y motivación, pero teniendo en cuenta también las diferentes perspectivas que cada empleado puede llegar a tener sobre lo óptimo. Por lo tanto temas o factores de riesgo en un aspecto psicosocial, en el cual se involucran directamente los deseos de las personas y la misma relación hacia la sociedad, se observa como a través del tiempo muchos factores empiezan a ser claves al momento de querer alcanzar diversos objetivos, pero que también otros factores empiezan a ser un obstáculo y que a su vez generan esa desmotivación en el empleado, temas como la edad (Aranda y Moreno, 2010) la sexualidad temas de escolarización y acceso a educación avanzada, estatus marital y estatus social, los tipos de contrato a los que se someten los empleados y los cuales proponen las empresas como sus estrategias, eso en conjunto con las sensaciones de estar en los lugares equivocados cuando las cualidades y capacidades mismas de los empleados no son aprovechadas eficientemente, conlleva a que los mismos colaboradores, empleados, y personal asociado a dichas entidades cumplan sus roles de formas ineficientes, provocando así desacato de órdenes, poco aprovechamiento del tiempo, actitudes poco apropiadas y a su vez teniendo por consecuencia final, tanto el despido de estas mismas personas, o la renuncia de estos mismos al no están en un medio adecuado para realizar sus funciones.

Son muchos los factores que en la actualidad entran a relucir frente a lo que motiva y a su vez genera desmotivación ante los empleados, motivo por el cual las estrategias de acompañamiento y calidad laboral se hacen más fuertes en el día a día, y que las empresas u

organizaciones deben recurrir a diferentes modelos a seguir para brindar esas satisfacciones y cumplimiento de necesidades básicas para sus empleados. El salario emocional más que buscar ser una estrategia en la se da un beneficio extra, busca entrar a ser un acompañante en el ambiente laboral, resaltando así los beneficios adquiridos, minimizando las situaciones que generan desmotivación en los empleados (Gay, 2006, p.56)

Pero si bien como se mencionaba también, son muchos los factores que influyen en el ámbito laboral, y pese a tener en cuenta cada uno de los factores, también debe observarse y analizarse en que cada persona tiene una perspectiva diferente hacia los demás, mientras que unos apuntan a objetivos claros y metas establecidas, hay quienes se encuentran apenas en el proceso de hallazgo de esos mismos ideales, motivo por el cual también llega a entorpecer la aplicación de estas nuevas estrategias, dado que no todas las personas tendrán la misma perspectiva sobre lo bueno, conveniente o recomendado. Con tal motivo se debe tener en cuenta que, si bien el salario emocional puede llegar a ser una estrategia importante para el mejoramiento de una empresa, y la satisfacción de los mismos empleados, esta estrategia no puede ir sola, dado que también requiere el acompañamiento de otros mecanismos que contribuyan a este propósito, como lo es la Gestión del Talento Humano, procesos de adaptación y retroalimentación entre otros mecanismos.

Estas estrategias influyen directamente en la calidad de vida de los colaboradores, así como también implica el hecho de

Hablar sobre la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) es tratar la experiencia emocional que desarrollamos con una actividad productiva, es abordar los efectos de esta realidad sobre nuestro bienestar, al focalizar sus consecuencias en nuestra existencia y en

los resultados de las organizaciones. Actualmente, existe notable interés de naturaleza académica y profesional en ampliar y profundizar el conocimiento sobre la CVT, y se caracteriza por el creciente desarrollo de modelos y proposiciones para su implementación y aplicación en los contextos de trabajo. (Alves Correa, et al., 2012 P-146).

Actualmente se están implementando técnicas del salario emocional como estrategia para la retención del talento, usando técnicas que son tendencias en Colombia tal como se evidencia en

“un estudio de Mercer Marsh las empresas están incorporando prestaciones relacionadas con el salario emocional. Algunas de estas son:

- Horarios flexibles (50,9% de la muestra)
- Teletrabajo ocasional (35,3%)
- Salida temprano los viernes (30,2%)
- Jornada laboral reducida (26,7%)
- Días adicionales de vacaciones (25,9%)
- Días al año para temas personales (24,2%)
- Teletrabajo permanente (7,8%)” (comfama, 2014)

También se evidencia en un artículo publicado por el colombiano que las empresas paisas están en este momento liderando en la implementación de la gestión humana tal como se menciona a continuación

Un total de 24 compañías paisas figuran entre las 100 empresas de Colombia más atractivas para trabajar. Así lo reveló la novena edición del estudio Merco Talento 2018 publicado el pasado 20 de junio y elaborado por la firma Merco (Monitor Empresarial de

Reputación Corporativa), luego de aplicar de 47.061 encuestas a diferentes audiencias el año pasado. (el colombiano, 2018)

En el informe, que mide la capacidad de las compañías colombianas de atraer y retener talento humano a partir de tres valores: la marca empleadora, la calidad laboral y la reputación interna; ubica en el primer lugar al antioqueño Grupo Nutresa con una puntuación de 10 mil, en el escalafón nacional, le siguen Bancolombia (9.950 puntos), Ecopetrol (8.974), Alpina (8.664), Avianca (8.640), Grupo EPM (8.177), Sura (7.869), Bavaria (7.739), Cementos Argos (7.594) y Nestlé (7.290). (Ballesteros,2018)

En otro artículo publicado por la revista dinero exaltan la labor de varias empresas antioqueñas, las cuales han sido calificadas con resultados sobresalientes en cuanto a el ranking de Great Place to Work ® Cabe resaltar la función que emplea la cámara de comercio de Medellín para Antioquia en la cual “tiene muy claro que las personas que la conforman son las que hacen posible su propósito superior de ayudar a que las empresas crezcan” (Dinero, 2019)

2.1.Pregunta

¿Cuáles son las estrategias de salario emocional más pertinentes para la retención del talento en las grandes empresas de Antioquia?

2.2.Sistematización

¿Por qué en la actualidad estos factores de empleo y salario se observan desde otras perspectivas?

¿Qué ha llevado a que las personas sientan que ya el factor salario y empleo no les genera las mismas motivaciones que antes?

¿Qué motiva a los trabajadores hoy en día?

3. Objetivos de la investigación

3.1.Objetivo general:

Analizar la efectividad de las estrategias de salario emocional que implementan las empresas antioqueñas para la retención del talento humano.

3.2.Objetivos específicos:

- Identificar las estrategias utilizadas en las grandes organizaciones de Antioquia para la retención del talento humano.

- Determinar si en las grandes organizaciones de Antioquia la estrategia del salario emocional contribuye a la retención del talento humano

4. Justificación

4.1. Justificación practica

La presente investigación se enfocará en estudiar la implementación del salario emocional para retener el talento humano en las grandes organizaciones en Antioquia, debido a que hoy en día con la evolución de la industria no solo se habla de un salario en factor económico, sino también en un salario no económico pero de gran impacto para los colaboradores, se trata de pagos o compensaciones que los motiven a tener un mejor desempeño y motivación dentro de la organización, puesto que se busca su bienestar emocional mediante estrategias que le permita seguir conservando el talento humano, dentro de las cuales sobresalen el poder compartir más tiempo con sus familias como el teletrabajo, horarios flexibles, también fortalecimiento intelectual mediante planes de formación y capacitación, que permita lograr ascensos dentro de la compañía, beneficios sociales, actividades de reconocimiento, voluntario, días libres y espacios de distracción.

De acuerdo a lo anterior, la razón por la que se aborda el tema del salario emocional, es porque es un tema que relativamente ha sido poco investigado, pero que ha generado interés en la sociedad debido a la importancia que se le da a los colaboradores en todas las dimensiones de su

ser, por eso es importante que las organizaciones conozcan lo que actualmente se está implementando para mejorar el ambiente laboral de sus colaboradores y como pueden retener el mejor talento, incrementando así su productividad y la competitividad tanto de la organización como de sus colaboradores.

Adicionalmente se pretende que quede una guía para las empresas antioqueñas que estén interesadas y quiera implementar el salario emocional en sus organizaciones y para los estudiantes que quieran indagar más sobre las estrategias que se pueden implementar con respecto al Salario Emocional.

También se realiza como requisito para obtener el título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano, ya que se debe elaborar un trabajo de grado teniendo en cuenta las líneas de investigación de la Universidad Católica Luis Amigó, que permita poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el período académico.

5. Marco de referencia

5.1. Marco teórico

Las organizaciones a partir de los intereses de su stakeholders tienen la necesidad de crecer y ser competitivas y en este orden de ideas, el talento humano tiene un papel preponderante debido

a que son quienes se encargan de materializar los objetivos corporativos a través del desarrollo eficiente de las funciones que deben cumplir.

Los colaboradores vinculados a las organizaciones son seres humanos con habilidades, competencias, intereses distintos y en esa diversidad de intereses se encuentra que cada uno se motiva y contribuye al logro de los objetivos desde acciones distintas, mientras que unos reaccionan ante ofrecimientos de recursos financiero en termino de incremento salarial, otros por el contrario, lo hacen con estímulos no materiales que les refuerzan sus expectativas y por ende, los lleva a incrementar su productividad laboral.

En la actualidad se ve que ya no es suficiente con recibir una remuneración económica por una actividad realizada, sino que también se ve necesario para los colaboradores sentir que la retribución sea de manera motivacional tomando como ejemplo la prioridad que se tiene por el hecho de compartir sus seres queridos más tiempo a través de la flexibilización de horarios, también con servicios complementarios de salud no solo para el empleado, así como para su núcleo familiar.

Los trabajos y funciones con el tiempo se convirtieron en acciones difíciles de realizar, pero que se cumplían con el fin de recibir algo, con el tiempo se pudo observar cómo los trabajos pasaron también de ser esa fuente para obtener un beneficio, a llegar a ser una fuente de denigración, tanto para mujeres como también personas esclavizadas (Blanch,2006).

Como se planteaba anteriormente, el trabajo en la actualidad ha pasado por diferentes momentos en los que pasa a un segundo plano la necesidad de recibir algo a cambio, y que en épocas se relaciona con la manera en las cuales las mismas personas buscan alcanzar sus metas y lograr sus deseos personales, así como la idea de generar una propia identidad a partir de sus labores realizadas.

Hablando en términos diferentes a lo económico se observa como las personas limitan muchas de sus funciones de acuerdo a su estado motivacional referente a sus obligaciones, en términos motivacionales influyen diferentes situaciones, como lo describe Vroom (1997 P 98), muchos de los motivos por los cuales las personas no se sienten cómodas o motivadas, se encuentra directamente relacionado con el cargo que ocupan y a su vez las labores que deben desempeñar dentro de una organización, la delegación de responsabilidades y el desaprovechamiento de habilidades personales que cada uno puede tener conllevan a una desmejora tanto en funciones dentro de la entidad, como a su vez una mayor desmotivación en el entorno laboral.

Herzberg (1966) concluye que gran parte de la satisfacción que se puede observar en un entorno laboral, parte a partir del mismo enriquecimiento en este mismo medio de trabajo, en el cual la motivación se puede convertir en algo colectivo.

El salario emocional surge como una herramienta para poder combatir inconvenientes presentados como los anteriores, que si bien son difíciles de llevar dadas también las políticas de las empresas como las políticas gubernamentales referentes al trabajo, motivo por el cual el salario emocional entra a ser una estrategia que en forma de compensación, brinda un crecimiento

sustancial para los empleados como a su vez para los empleadores, como lo propone Baguer (2005) siendo el salario emocional como aquel recompensa inmaterial que los empleados reciben a cambio de servicios previamente prestados.

Entre más beneficios y recompensas pueden llegar a obtener los empleados, se puede observar cómo estos se vinculan en las diferentes dinámicas de las empresas, así como lo son participaciones en reuniones colectivas como también el aporte de nuevas ideas que pueden resultar en propuestas de mejora para la misma entidad.

Esta modalidad de beneficios, permite que los colaboradores tengan permanencia por su compañía, generando mayor optimización en su labor diaria, el tener una buena remuneración salarial no tiene tanta importancia como la optimización de los beneficios emocionales que se orientan a los intereses específicos de la organización, ya que para muchas personas su trabajo es mucho más que recibir un salario, si no es un lugar en donde se puede llegar a alcanzar un desarrollo profesional, personal y laboral (Barragán, et al. 2009).

Si bien existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización. Dentro de las definiciones que pueden encontrarse, está la de Gay (2006) que lo postula como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. El mismo autor desglosa el término mencionando que se le llama “salario” pues busca identificarse y relacionarse con los

conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; “emocional” pues, independiente de que satisfactor se utilice (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos.

Para Paredes (2006) se refiere a los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, de forma de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral. Es un término complejo, singular y específico, acorde a la organización que lo utiliza. Es poco generalizable, pero a la vez, sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza acorde a cada persona, pues cada una posee motivos singulares y se sentirá satisfecha con cosas y/o situaciones diferentes. Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero se requiere saber qué es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, y cómo y con que se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen. Para Saíz (2001) debe considerar los aspectos no profesionales de los individuos, como familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas. Asimismo, se debe buscar la sostenibilidad de las peticiones u ofrecimientos a los empleados, ya que distintas necesidades tienen distintos satisfactores. Creer que se puede satisfacer a todos, en todo, y con los mismos satisfactores tiene altas probabilidades de conducir al fracaso (Gay, 2006). De la misma forma, un requisito mínimo para el funcionamiento como satisfactor del salario emocional, es que las necesidades básicas de los individuos se encuentren cubiertas, es decir, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas por él para sentirse satisfecho. Esto significa que si un

sujeto no gana lo suficiente, es más probable que prefiera un aumento de sueldo, bonos o beneficios económicos, que un trabajo más desafiante. De no haber condiciones económicas mínimas, no tiene sentido intentar proveer salario emocional, pues el trabajador se preocupará más de mantener su empleo y de obtener mayores rentabilidades monetarias de él. (Paredes, 2006 p 44 - 47).

Para Caro, (2014) “Este nuevo escenario, conocido como salario emocional, Work & Life o conciliación vida y trabajo, es un sistema de gestión que integra soluciones encaminadas a fortalecer el balance y facilitar la integración armónica entre las dimensiones personal y laboral de los colaboradores, buscando fortalecer el compromiso y generar valor para el logro de resultados” (p. 23). Este término se interpreta como la remuneración no monetaria, lo que genera que los trabajadores encuentren equilibrio entre productividad y vida personal dentro de vías diferentes a las tradicionales. Este tipo de programas o proyectos, están cada vez más fuertes en las organizaciones, lo que ha permitido que las personas conciben su trabajo de otra manera, y se mantengan en su cargo, pensando en cumplir sus expectativas personales y profesionales (Caro, 2014)

Acorde a todo lo anterior, también se postula que las organizaciones no deben temer que todos los empleados que poseen o pidan factores de salario emocional, pues así como éste depende de un mínimo de cobertura de necesidades básicas, también depende de los distintos compromisos que tenga el sujeto en el momento en que pretenda solicitarlo o ponerlo como

requisito para su permanencia en la organización, pues a muchos, sus responsabilidades económicas o personales no les permitirán solicitar tal tipo de flexibilidad (Correro, 2005)

5.2. Marco conceptual

- **Salario.** “Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia” (Gay Puyal, 2009, p.15).
- **Emocional.** “Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos” (Gay Puyal, 2009, p.15).

Con base en las definiciones se observa como el concepto salario emocional no varía mucho entre autores y como su entendimiento va dirigido a aquellas retribuciones las cuales pasan de ser económicas, y empiezan a centrarse en necesidades básicas que las personas definiendo entonces también.

- **Jerarquía de Necesidades.** “defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)”. (Zagalaz, et al,2009).
- **Calidad de Vida en el Trabajo, *Cvt*.** “es tratar la experiencia emocional que desarrollamos con una actividad productiva, es abordar los efectos de esta realidad sobre nuestro

bienestar, al focalizar sus consecuencias en nuestra existencia y en los resultados de las organizaciones”. (Correa, et al 2013)

- **Capital Humano.** “corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás”. (Abarzúa, 2005).
- **Compensación.** “deben considerarse el sistema más tangible por el cual el empleado se siente recompensado y reconocido según su trabajo”. (Montoya, et al, 2008)
- **Desarrollo de la Organización.** “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. (Gómez, 2016)
- **Inteligencia Emocional, Ie.** “hace referencia a los procesos implicados en el reconocimiento, uso, comprensión y manejo de los estados emocionales de uno mismo y de otros para resolver problemas y regular la conducta”. (Mestré, et al 2008).

Antes de llegar a aplicar cada una de estas características es necesario conocer a fondo la posición de cada uno de los trabajadores y tener en cuenta que no todos requieren el mismo grado de atención ante las diferentes situaciones, así como lo plantea Rocco (2009), para que el salario emocional pueda llegar a brindar una total satisfacción hacia las personas, es necesario poder conocer a fondo a estas mismas y a su vez entender cuáles son las necesidades que requieren abarcar y que estas puedan saciarse. Saíz (2001)” debe considerar los aspectos no profesionales de los individuos, como familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas”.

La autora Saiz (2001, p. 57) nos brindan un concepto fundamental para poder establecer de una mejor manera lo que corresponde al salario emocional, que aunque es necesario aplicarlo en las empresas a día de hoy, no debe tomarse de una forma ligera e imponerse de inmediato sin conocer primer las características y las necesidades que los individuos presentan, pues es acá donde se tiene que generar un mecanismo de acción que permita conocer las necesidades puntuales que pueden presentar los empleados, como lo es la salud, educación o la misma familia definiéndolos de la siguiente manera.

- **Empleado.** “Persona, que generalmente precisa de cierta cualificación, que realiza una actividad laboral por cuenta de un particular, una empresa o el Estado y por la que recibe una contraprestación económica”. (Economia48, 2020)
- **Salud.** “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud, 2020, par 1).
- **Educación.** “La Educación es la formación práctica y metodológica que se le da a una persona en vías de desarrollo y crecimiento” (Sanchez, 2019, par 2).
- **Familia.** “Conjunto de personas unidas por parentesco de sangre” (Economia48, 2020)

Si bien se tiene en cuenta ya los diferentes factores que se han mencionado anteriormente se toman muy en cuenta las necesidades que requería el empleado no solo dentro de su empresa, sino a su vez por fuera de esta específicamente en términos familiares, y términos de salud, pero también es necesario tener en cuenta que no solo el salario emocional busca satisfacer estas facetas,

sino a su vez brindar oportunidades extra para cada uno de los empleados. Todo empieza a ser parte de un todo, un conjunto, una aglomeración de características que se vuelven necesarias como lo son las necesidades externas al trabajo, a su vez las necesidades de un buen ambiente laboral interno, también es necesario que la misma empresa pueda brindar una mayor garantía y reconocimiento a los empleados por sus labores realizadas, asimismo como la oportunidad para escalar dentro de la misma empresa.

A su vez se reconocen 9 necesidades fundamentales para entrar en la discusión acerca de la satisfacción adquirida:

- **Subsistencia.** “Conjunto de medios necesarios para el sustento de la vida humana” (Real Academia Española, s.f., definición 3)
- **Protección.** “Acción de proteger o impedir que una persona o una cosa reciba daño o que llegue hasta ella algo que lo produzca”. (Lexico, 2020)
- **Afecto.** “Patrón de comportamientos observables que es la expresión de sentimientos experimentados subjetivamente”. (Anaya, 2004).
- **Entendimiento.** “Habilidad o capacidad para hacer algo con facilidad, acierto y rapidez” (Lexico, 2020)
- **Participación.** “acción de involucrarse en cualquier tipo de actividad de forma intuitiva o cognitiva”. (Significados.com, 2015)
- **Ocio.** “tiempo de una persona para descansar y aprovecharlo en actividades que no sean meramente laborales” (Significados.com, 2015)

- **Creación.** “la creación se refiere a la acción de crear algo inédito cuyo efecto sea buscar una solución a alguna dificultad, facilitar una tarea o dar respuesta a una duda”. (Significados.com, 2015)
- **Identidad.** “La identidad es un conjunto de características propias de una persona o un grupo y que permiten distinguirlos del resto”. (Significados.com, 2015)
- **Libertad.** “facultad o capacidad del ser humano de actuar según sus valores, criterios, razón y voluntad” (Significados.com, 2015)

Ligándose a cada uno de los conceptos y componentes anteriores, se observa cómo son un conjunto de factores extensos que se requieren observar cuidadosamente para poder establecer un salario emocional, no solo se trata de empezar a generar opciones de compensación diferentes en cuanto a términos monetarios, sino a su vez tener en cuenta necesidades puntuales para cada persona.

Así como lo propone el autor (Abad, 2008):

El sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

Con la llegada del concepto de salario emocional se empieza a entender aún más por qué con el paso del tiempo los empleados ya no presentan las mismas satisfacciones que antes tenían, puesto que a día de hoy ya no solo un salario mayor genera el conformismo de la persona, Rocco 2009 menciona que “al haber una escasez de talentos, los individuos ya no solo se conforman con un sueldo competitivo de mercado, sino que entienden que pueden exigir algo más al empleador que una recompensa monetaria.”

Por otra parte, es necesario también tener en cuenta la sectorización social y económica que puede tener cada individuo y empresa, puesto que

No solo la implementación de un salario emocional bajo un número de reglas y factores necesarios, van a garantizar la satisfacción total de las personas, a esto se ha de sumar por otra parte el tipo de trabajo que se debe realizar, tener en cuenta términos de vivienda y transporte de cada persona y una garantía de equidad de género que pueda satisfacer necesidades para ambos géneros. (Furnham, 2001 pág. 56)

Weiss (2002) menciona que

Cuando se mide satisfacción laboral, se busca que los individuos brinden una calificación acerca de los objetivos actitudinales dentro de su empresa, y que si bien podría decirse que no siempre es un medio efectivo y riguroso para evaluar una empresa en su entorno laboral, nos da a entender a su vez que la satisfacción personal de cada persona va referente a su propio juicio, con lo cual las empresas deben ser vigilantes constantes de los comportamientos y necesidades sobre cada uno. A su vez todas las personas según su punto de vista ve como las diferentes labores por realizar son tratadas de una forma

completamente diferente, mientras que para algunos, unas tareas puedes llegar a ser bastante tediosas, para otros pueden ser labores fáciles de realizar.

Se debe tener en cuenta entonces que “el trabajo es mucho más que las actividades obvias de cada puesto. Considera también las relaciones con compañeros, supervisores, jefes, obedecer reglas, cumplir criterios de desempeño, etc.” (Rocco, 2009, p.--). “La evaluación que realiza un empleado de su satisfacción, o insatisfacción, es en sí la suma de diversos elementos “(Robbins, 2004, p.--) y que a su vez “la satisfacción laboral es de hecho, una actitud, como actitud es definida y operacionalizada en la psicología social básica. Sin embargo, una actitud no es una reacción afectiva. Una actitud es una evaluación o juicio evaluativo hecho con respecto a un objeto actitudinal, y evaluación no es un sinónimo de afecto”. (Weiss, 2002, p.175)

La estructura del Sistema de Seguridad Social Integral presenta enunciados que deben incluirse y cumplirse para cada uno de los empleados, siendo los siguientes:

- **Eficiencia.** la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente.
- **Universalidad.** la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida.

- **Solidaridad.** la práctica de la mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio del más fuerte hacia el más débil.
- **Integralidad.** la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de toda la población. Para este efecto, cada uno contribuirá según su capacidad y recibirá lo necesario para atender sus contingencias amparadas por esta ley.
- **Unidad.** la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social.
- **Participación.** la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las instituciones y del sistema en su conjunto. (Congreso de la República, 1993)

Todo empieza a integrarse mucho más dentro de este concepto de salario emocional, para poder realizar un planteamiento más certero sobre este, es necesario tener en cuenta los diferentes puntos de vista dado que no siempre nos vamos a encontrar ante las mismas situaciones labores, ni se contará siempre con la misma actitud en todos los trabajadores o a su vez hablando sobre capacidades de estos mismos.

5.3. Marco legal

Con respecto al ámbito legal se requieren también conocer aquellas leyes que brindan soporte o permiten que el mismo salario emocional pueda ayudar a ser una estrategia mucho más viable y que a su vez los mismos empleados tengan la certeza que son protegidos bajo ciertas leyes y que por consiguiente pueden tener nuevos mecanismos por los cuales su ambiente laboral puede mejorar de manera oportuna.

Primordialmente se puede tener en cuenta aquellas leyes que amparan la seguridad social de los empleados, tocando directamente temas referentes a salud y prestaciones, teniendo así la Ley 100 de 1993 la cual define el Sistema de Seguridad Social como el sistema que brinda ese soporte y apoyo para los empleados y que incluso puede brindarse como un factor adicional para los mismos empleados con motivo de sentirse mucho más seguros al estar vinculados en una entidad.

Para brindar formas que fomenten una mayor motivación en los mismo empleados, y una mayor confianza y seguridad, las empresas y los mismo empleados pueden ampararse en estas mismas leyes así como la ley 1562 del año 2012, con la cual se afianza la seguridad y la salud en el trabajo, a través del establecimiento del “Sistema de Garantía de Calidad de Gestión del Sistema General de Riesgos Laborales - SGCG”, teniendo así una ley que busca cumplir con los estándares mínimos que requiere cada empleado y que son sus derechos laborales que deben ser respetados.

“Ley de Formalización y Generación de Empleo o Ley de Primer Empleo (Ley 1429 de 2010 artículo 9 y 10), “con la cual se otorgan beneficios directos a las empresas que contraten a jóvenes menores de 28 años, personas en condición de discapacidad o en situación de desplazamiento, entre otros. Según cifras del Ministerio de Trabajo, esta ley permitió la creación de más de 400 mil plazas de trabajo para personas en esas condiciones”.

La flexibilidad laboral se rige por la Ley 789 de 2002, según la cual el empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo de seis días a la semana con un día de descanso obligatorio. El número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana, y podrá ser de mínimo cuatro horas continuas y hasta diez horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario.

Frente a este aspecto, un estudio realizado por Chung (2017) utilizando los datos de la encuesta sobre las condiciones de trabajo en Europa, encuentra que aquellos empleados bajo una jornada flexible tienen una probabilidad 1,2 veces superior a trabajar durante su tiempo libre en comparación con los trabajadores de horario fijo.

No solo se está teniendo en cuenta lo que corresponde a seguridad para los trabajadores, que aunque es importante y que se les brinda ese beneficio y ese cubrimiento en aspectos de salud, también es importante conocer que hay otras leyes que buscan brindar una mejor comodidad para que los mismos empleados puedan destacarse mejor en sus labores, así bien como son las horas flexibles, con el fin que las personas tengan una mayor disponibilidad de poder realizar funciones

diferentes al ámbito laboral, así como lo son actividades académicas, actividades familiares o tramites que los empleados requieran realizar de una forma externa a su trabajo. Esto brinda una comodidad mayor al empleado, el cual es consciente que debe cumplir sus funciones pero que también gracias el buen cumplimiento de estas, presenta la disponibilidad de acceder a beneficios como mejores horas para trabajar.

La ley 1857 de 26 de julio de 2017 en su artículo 3, establece dos nuevas obligaciones para los empleadores, que consisten en:

1. Adecuar los horarios de trabajo de sus empleados para facilitar el cumplimiento de los deberes de protección y acompañamiento de estos a su cónyuge o compañero(a) permanente, a sus hijos menores, a las personas de la tercera edad de su grupo familiar, o a sus familiares dentro del 3° grado de consanguinidad.

2. Gestionar una jornada semestral en la que sus empleados puedan compartir con su familia en un espacio suministrado o por el empleador o por la caja de compensación familiar. En el evento que el empleador no logre gestionar esta jornada, deberá permitir que los trabajadores tengan este espacio de tiempo con sus familiares sin afectar los días de descanso

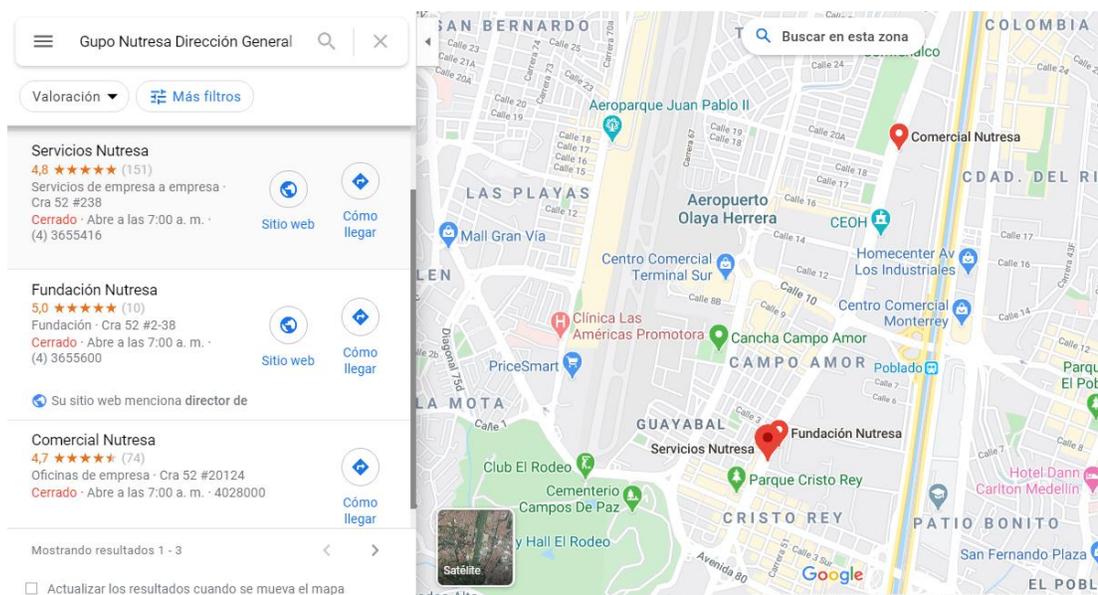
Actualícese (2017)

5.4. Marco contextual

Las empresas de Nutresa y Bancolombia en la cuales se basa la presente investigación se encuentran ubicadas geográficamente en el departamento de Antioquia, más precisamente la ciudad de Medellín donde dichas empresas dieron comienzo a su historia. Para hablar un poco de ellas se menciona la fecha de creación y la ubicación tanto inicial como actual.

- **Nutresa.** nace en 1916, Fábrica de Galletas y Confites, una empresa que fabrica galletas y confitería, se estableció en Medellín, Colombia. Actualmente se encuentra ubicada su sede principal en la dirección Carrera 52 No. 20 - 124 - Avenida Guayabal - Medellín

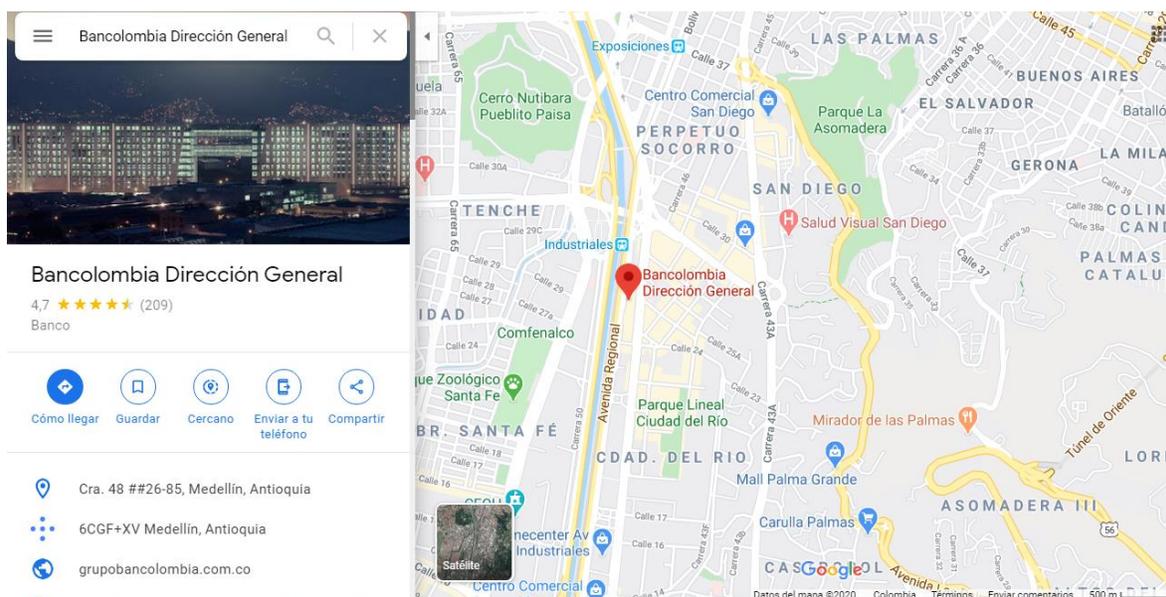
Figura 1. Ubicación geográfica de grupo Nutresa



Nota Dirección principal Nutresa Medellín. Tomado de Google Maps (2020).

- Bancolombia nace “el 29 de enero de 1875, en Medellín, la casa de don Ramón del Corral sirvió de escenario para el nacimiento del Banco de Colombia” (Portafolio, 2015) actualmente su sede principal sigue ubicada en la ciudad de Medellín en la dirección Cra. 48 ##26-85, Medellín, Antioquia

Figura 2. Ubicación Geográfica Grupo Bancolombia



Nota. Es importante que se añada una nota indicando lo que representa o lo relevante de la imagen.

Tomado de *Google* (2020).

6. Aspectos Metodológicos de la Investigación

6.1. Tipo de Estudio

El estudio realizado fue cualitativo de corte documental el cual se puede definir como: “El paradigma cualitativo posee un fundamento decididamente humanista para entender la realidad social de la posición idealista que resalta una concepción evolutiva y del orden social” (Cook, 1986 Pág. 62)

6.2. Estudio Descriptivo

Para el presente trabajo se optó por realizar una búsqueda de información exhaustiva con el fin de conocer más a fondo la terminología y el punto de vista exacto referente al salario emocional, pero adicional a ello teniendo en cuenta los procesos y acciones que conllevan a que se presente un salario emocional y lo que respecta alrededor de este mismo.

Se optó por realizar una metodología de investigación de tipo descriptivo, con el cual se pretendió realizar un análisis dentro de las diferentes situaciones presentadas que conllevan al uso de este proceso de gestión, y con el cual se observa el comportamiento directo y relacionado entre los trabajadores y las empresas; y como esta relación demuestra la importancia de generar diferentes modelos de trabajo que conlleven a una mejor respuesta para el trabajador con lo cual

se le brindan mejores garantías, mejor entorno y ambiente laboral y una mejor retribución por encima de algo netamente económico.

En cuanto explicación de significados, se fundamentan en la interpretación de las informaciones y los datos (Erickson, 1986) por lo tanto se pretende darle una orientación y un enfoque claro a esta investigación en el que podamos interpretar de una forma clara de que se trata el concepto de salario emocional y como éste logra retener el talento humano, teniendo en cuenta no solo una definición conceptual basada en terminologías, sino a su vez, una definición que pueda abarcar los diferentes casos revisados a través de esta investigación, con los cuales pretendemos dar un punto de vista más claro y por sobre todo tener en cuenta los diferentes componente y factores necesarios para poder hablar acerca del salario emocional y su aporte para retención del talento humano. Hablar de salario emocional, la gestión humana, las sectorizaciones de la economía, salarios económicos, e incluso abordar temas como la equidad de género en modelos de trabajo.

Así mismo como se ha mencionado, se está hablando de un salario emocional, pero que debe tenerse también en cuenta lo que respecta al empleo o trabajo emocional. Por tal motivo es necesario que las empresas tengan claras estas visiones y misiones, puesto que son las primeras que deben saltar a relucir al momento de retener su capital humano, teniendo en cuenta que tipos de acciones requiere o necesita que su personal pueda hacer y si este se encuentra en las capacidades para realizarlo, como se especificaba, todas las personas se encuentran en contextos diferentes y distintas percepciones pero a su vez, los mismo empleos brindan contextos claves y percepciones completamente diferentes, lo que nos indica que no todas las fuentes de empleo

requieren directamente el uso de una estrategia como lo es el salario emocional, mas también se debe resaltar que hay muchas otras fuentes de empleo donde el recurso emocional es clave, y allí es donde más fuertemente el salario emocional debe entrar.

6.3. Método de investigación

El método de investigación cualitativo como lo proponen Quecedo y Castaño (2002), puede definirse como “aquella metodología con la cual las fuentes de investigación producen datos descriptivos referentes a un tema asociado, teniendo en cuenta las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” pág. 6. A su vez teniendo en cuenta algunas de las pautas claras para realizar una investigación cualitativa como lo propone Taylor y Bogdan R. (1986) como lo serian:

- “La investigación cualitativa es inductiva: con la cual se pretende recoger información y analizar estas, por encima de generar datos para comprobar o evaluar hipótesis”
- “Entender el contexto y a las personas bajo una perspectiva holística: teniendo en cuenta que los puntos de vista de las personas deben apreciarse bajo diferentes contextos, teniendo en cuenta que las variables que se puedan presentar entre grupos grandes de empleados o aquellos que se encuentran dentro de pequeñas empresas”.
- “La investigación cualitativa trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas: actuando en el papel de observador y analista

referente a los comportamientos que se ven en cada una de las investigaciones realizadas, con el fin de comprender a fondo las realidades que estas personas presentan dentro del marco del tema en cuestión”.

- “Suspender o apartar creencias, perspectivas y predisposiciones: si bien es cierto que cada uno puede tener un concepto propio en diferentes casos específicos, es necesario tener un punto de vista neutro, con el cual se pretende recolectar la información proporcionada y hacer un análisis a partir de la información colectada mas no acerca de las opiniones referente a cada tema”.

- “Todas las perspectivas son valiosas: tener en cuenta que se busca una comprensión detallada con lo cual las diferentes posiciones de las personas entran a analizarse en detalle para entender significativamente el comportamiento de estos sobre todo en un ámbito de sectorización industrial y social”.

- “Todos los contextos y personas son potenciales ámbitos de estudio: no solo se busca generar estudio a partir de un selecto grupo de personas y un selecto grupo empresarial, sino a su vez tener un entorno más amplio que pueda abarcar diferentes escenarios”. Pág.7.

Teniendo en cuenta lo anterior, estas son algunas de las pautas que se tuvieron en cuenta al momento no solo de realizar el proceso de investigación cualitativa, sino que al abordar las diferentes investigaciones, se pretendía poder tener un punto de vista neutro y analizar cada uno de los diferentes panoramas observados, dado que podemos observar muchos contextos diferentes hablando incluso en términos geográficos, pues no es lo mismo estar en un medio laboral cuando se habla directamente de un Departamento como Antioquia, y compararlo inmediatamente con un

entorno laboral en Bogotá u otra ciudad de Colombia, por tal motivo se pretende observar las ideas y tener claros los contextos de cada una de estas partes, para así tener un concepto un poco más amplio y como no solo el salario emocional puede llegar a aplicarse bajo estrictos casos, sino que a su vez en la generalidad de casos observados, entendemos como en muchos ámbitos laborales se hace importante la presencia de este salario emocional y su aporte para la retención del Talento Humano.

El salario emocional entra como una estrategia directa para una empresa que, aunque ha sido propuesta por empleados, es necesaria para que la misma empresa adquiera diferentes modelos, con los cuales busque mantener una retención mayor en sus colaboradores, sin querer mantener a las personas desde una manera obligada, sino que pueda brindarles las necesidades que estos mismos requieren. Allí es donde la empresa fundamentalmente debe tener una capacidad para la selección de su talento de una forma certera, pero adicional a ello no se trata que las empresas empiecen a ser más limitantes al momento de contratar, sino por consiguiente puedan buscar diferentes estrategias por las cuales puedan ayudar a las personas a tener un crecimiento profesional mayor en el que pueda la misma persona empezar a explorar habilidades y capacidades que anteriormente no había realizado.

7. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

7.1. Fuentes Secundarias

Para este trabajo se utilizó la fuente secundaria ya que la investigación no fue dirigida a ninguna empresa en específico, sino que se investigó sobre como aporta el salario emocional a la retención del talento humano y como las grandes empresas antioqueñas implementaron el salario emocional y el efecto tuvo en los colaboradores frente a su permanencia en la compañía.

Estas fuentes secundarias consisten en documentos escritos o publicaciones por personas o entidades que han recolectado directamente la información como libros, textos, revistas u otras investigaciones, entre otros.

8. Desarrollo del Proyecto

8.1. Estrategias Utilizadas por las Grandes Organizaciones de Antioquia para la Retención del Talento Humano.

Para este capítulo se tendrá en consideración dos grandes empresas antioqueñas las cuales son el Grupo Nutresa y Bancolombia que han logrado tener gran reconocimiento no solo por su buen nombre y reputación sino además por su posicionamiento dentro de un Rankin conocido en

Latinoamérica como Merco Talento que mide la capacidad de las compañías colombianas de atraer y retener talento humano a partir de tres valores: la marca empleadora, la calidad laboral y la reputación interna.

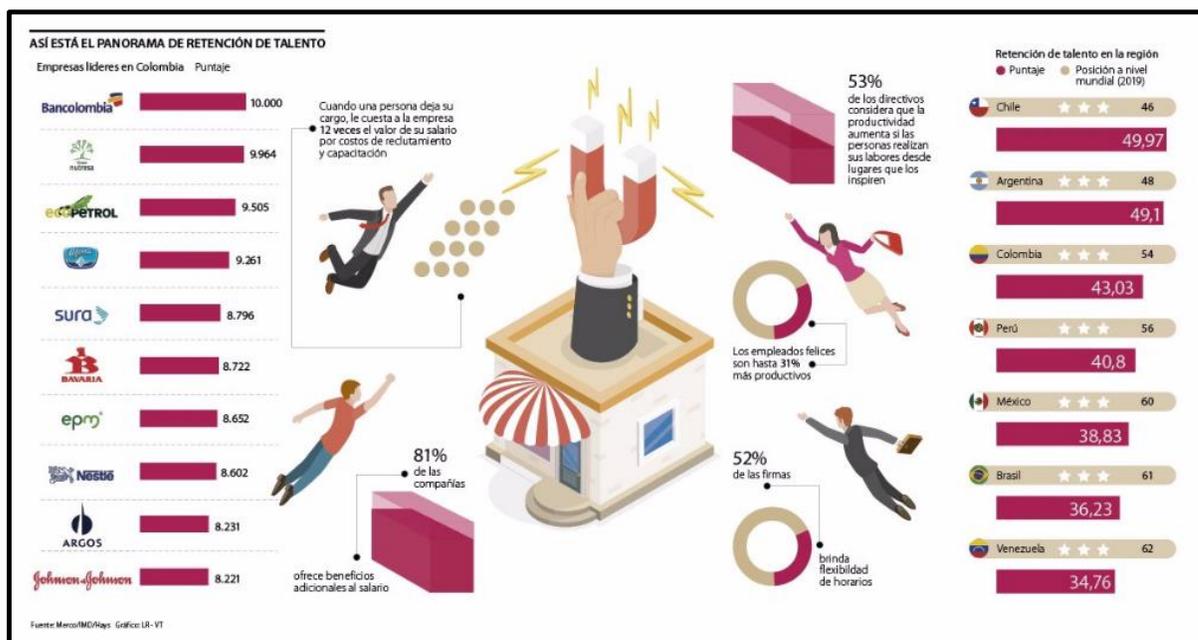
En el caso de la calidad laboral se tiene en cuenta un salario coherente con la función de los empleados, el estado de las relaciones con jefes inmediatos, una buena conciliación vía laboral y personal, el desarrollo profesional y la promoción interna, así como el nivel de motivación y reconocimiento que exista entre los miembros de la compañía.

Con respecto a la marca del empleador, se valora el atractivo del sector en el que opera la empresa, el reconocimiento que tenga como buen lugar para trabajar, los valores y ética que promulgue, su atractivo en los ámbitos laboral y educativo, además de las recomendaciones que reciba gracias a su experiencia y conocimientos. Por su parte, la reputación es evaluada de acuerdo al reconocimiento de los directivos y de la misma empresa por sus valores éticos, la igualdad de oportunidades de desarrollo entre hombres y mujeres, la identificación de los trabajadores con el proyecto empresarial y el orgullo de formar parte de la compañía. (Montes, 2020, párrafos 6-7)

Para el caso de Nutresa en el año 2018 se posiciono en el primer puesto y para el caso de grupo Bancolombia en ese mismo año quedo en segunda posición, mientras que para el año 2019 la situación se tornó al contrario quedando Bancolombia en primer lugar y Nutresa en

segundo lugar, dado eso se consideró de gran relevancia tomar estas dos compañías como referente para el estudio realizado.

Figura 3. Posiciones Merco Talento en año 2019



Nota. Posiciones Merco Talento y factores influyentes año 2019 Tomado de

<https://www.larepublica.co/especiales/felicidad/si-quiere-retener-talento-en-su-organizacion-debe-trabajar-en-estas-variables-2969868>

8.1.1. Grupo Nutresa

Se considera importante mencionar algunas prácticas y estrategias que el grupo Nutresa tiene implementado para el mejoramiento y logro personal de sus colaboradores tal como se menciona en su informe anual y de sostenibilidad del año 2019.

En Grupo Nutresa trabajan continuamente en la consolidación de una cultura organizacional centrada en el reconocimiento y respeto del ser, la inclusión, el liderazgo inspirador, y la promoción de una vida en equilibrio.

Durante el 2019, continuó desarrollando ambientes de trabajo constructivo, retador e incluyente; con líderes que aportan al desarrollo integral de las personas e inspiran al cumplimiento del propósito organizacional y el de sus equipos de trabajo. Es así como ha alcanzado niveles de excelencia en clima y compromiso, además de consolidar prácticas que promueven el balance de vida y el tiempo en familia. (Informe Anual y de Sostenibilidad 2019).

Grupo Nutresa continúa siendo uno de los mayores generadores de empleo en Colombia y en las Regiones internacionales con mayor presencia, además mantiene el segundo lugar como el mejor empleador en Colombia y el primero en el sector de alimentos. Adicionalmente, los resultados de clima y compromiso continúan en niveles de excelencia. Se alcanzó un resultado de 83, siendo las variables más destacadas: agilidad e innovación, confianza y enfoque estratégico.

De acuerdo con el informe integrado del 2019 presentado por el Grupo Nutresa, se evidencio las estrategias de salario emocional que implementan para la motivación de los colaboradores y sirven para la retención del talento humano. A continuación, se relacionan:

Recreación y deportes. Cursos de natación, baile, juego de bolos y salidas de campo y de pesca.

Programa de prejubilados. Diseñado como una preparación para la vida familiar, personal, sexual, mental y financiera cuando llegue el momento de la jubilación del colaborador.

Apoyo psicológico para los colaboradores y sus familias. Programa para promover la tranquilidad y la paz interior, acorde con las dificultades de nuestros colaboradores y su grupo familiar.

Auxilios y préstamos. Para fortalecer la dimensión financiera de los colaboradores y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Programa de Vida Saludable. Con enfoque en alimentación saludable, actividad física, espacios libres de humo, descanso y sueño.

Jornadas de Salud y Bienestar. Realización de chequeos ejecutivos, exámenes médicos periódicos, tamizaje cardiovascular, citologías y exámenes de laboratorio.

Formaciones de calidad de vida. Talleres de liderazgo transformacional, gestión de emociones, importancia de sueño y fatiga, comunicación efectiva, alimentación saludable, proyecto de vida y *mindfulness*

Cultura del movimiento. Busca reducir el sedentarismo a través de convenios con diferentes gimnasios, torneos deportivos (ciclismo, tenis de mesa, atletismo y natación) y caminatas ecológicas. Por otro lado, a través de la estrategia del Día Verde se promueven el uso de la bicicleta, las caminatas y la no utilización de vehículos.

Cultura de aprender a comer. La Organización fomenta los hábitos de vida saludable bajo la guía de la Fundación Colombiana del Corazón. Adicionalmente, en algunas compañías, se hace seguimiento al servicio de alimentación para promover menús saludables.

Cultura de espacios libres de humo. En algunos de los negocios la Organización cuenta con escuelas de antitabaquismo y consulta terapéutica individual para ayudar al colaborador con la cesación del hábito de fumar. En este proceso se involucra a las familias a través de videos motivacionales y se refuerzan mensajes positivos sobre los beneficios de disminuir o eliminar el consumo del cigarrillo.

Cesantías retroactivas. de acuerdo con las normas laborales colombianas, los empleados vinculados antes de la entrada en vigor de la Ley 50 de 1990, tienen derecho a recibir un mes de salario vigente por cada año de servicio y proporcionalmente por fracción de año como auxilio de cesantía, por cualquier causa que termine el empleo, incluyendo: jubilación, discapacidad, muerte, entre

otras. El beneficio se liquida en el momento de retiro del empleado con base en el último salario devengado. Pueden existir distribuciones antes de la fecha de retiro a solicitud del trabajador, las cuales no son distribuibles de manera obligatoria. La retroactividad de las cesantías se liquida a 445 trabajadores pertenecientes al régimen laboral anterior a la Ley 50 de 1990 (2018: 541 beneficiarios).

Otros beneficios a empleados A largo plazo. Los beneficios a largo plazo incluyen principalmente primas de antigüedad y sistemas de remuneración variable. La prima de antigüedad se paga al empleado por cada cinco años de prestación de servicios.

Premios e incentivos. Corresponde a los planes de reconocimiento a la gestión e innovación de los empleados y la fuerza de ventas”. (Informe integrado Nutresa, 2019, P. 176-179)

Gracias a todas estas estrategias utilizadas por el grupo Nutresa es que se ha posicionado en un puesto tan importante en Colombia, convirtiéndose en una empresa referente para el mercado laboral, en donde muchos profesionales desean poder ingresar y ser parte de esta compañía que les brinda tantas oportunidades y beneficios a sus colaboradores.

8.1.2. Bancolombia

Bancolombia es una empresa centrada en las personas, cuyo objetivo es innovar y mantener una cultura humanista con el fin de transformar la vida de sus colaboradores.

El Grupo Bancolombia se esmera porque que sus empleados obtengan herramientas para mejorar sus habilidades y competencias a través de estrategias de aprendizaje, acompañamiento, gestión de cambio y cultura.

A continuación, se relacionan las estrategias que implementa el grupo Bancolombia para la retención del personal, así como se ve reflejado en su página web en el vínculo de “trabaje con nosotros”.

Desarrollo de colaboradores. Ofrece planes de desarrollo individual y de equipos, procesos de coaching y retroalimentación para líderes, buscando siempre el desarrollo de los colaboradores en el ser y el hacer.

Desarrollo de competencias de liderazgo. Buscan consolidar el estilo de liderazgo como una capacidad organizacional clave para el logro de los objetivos del negocio y la sostenibilidad futura, un estilo que los identifique y que apalanque la transformación cultural.

Programas de formación. Cuentan con una amplia oferta de programas de autoestudio y tutoriados para sus colaboradores, en donde se apoyan de

herramientas tecnológicas y metodologías de aprendizaje que les permite crear, transformar y distribuir el conocimiento.

Becas de excelencia. Apoyan a colaboradores con alta proyección dentro de la organización para realizar estudios de educación superior en el exterior.

Espacios de conversación y retroalimentación. Cuentan con un sistema de valoración de desempeño orientado desde conversaciones cálidas y respetuosas entre líderes y colaboradores que permiten evaluar y potenciar el desarrollo de cada uno de los integrantes de la organización.

Posibilidades de crecimiento. Para el Grupo Bancolombia es muy importante el desarrollo de sus colaboradores, por eso ofrece y promueve programas relacionados con el desarrollo laboral, crecimiento profesional y reconocimiento dentro de la organización entre líderes y colaboradores que permiten evaluar y potenciar el desarrollo de cada uno de los integrantes de la organización.

Ambientes saludables de trabajo. Cuentan con espacios y ambientes de trabajo que les permite tener colaboradores sanos, satisfechos y comprometidos con el alto desempeño. Esto se logra por medio de una cultura de auto cuidado y con el acompañamiento en las necesidades individuales y psicosociales de los colaboradores y sus líderes.

Estilo de liderazgo. Promueve un estilo de liderazgo basado en la cercanía y la confianza, velando por el equilibrio entre el bienestar de los colaboradores y el logro de los resultados.

Modelo de reconocimiento para colaboradores. Cuentan con un modelo de reconocimiento que permite que los colaboradores se sientan valorados, escuchados y considerados a través de programas especiales donde se destacan y se promueven acciones tangibles e intangibles para resaltar sus aportes a la Organización.

Flexibilidad de tiempo. Implementan prácticas de organización del trabajo como horarios flexibles, teletrabajo, jornada laboral inferior a las 48 horas semanales, entre otros, para balancear la vida familiar y laboral, contar con tiempo para estudiar, compartir con los seres más allegados, planear el tiempo de descanso y recreación.

Algunos beneficios. Cuentan con seguros, créditos especiales, bonificaciones, estímulos económicos, exención en tarifas de productos bancarios, planes de ahorro, fondos institucionales, subsidios para la educación, la salud, la alimentación y la familia.

Balance vida / trabajo. Fomentan la participación en actividades de promoción y prevención de salud, programas de acondicionamiento físico y deportivo, espacios para la formación vocacional, recreativos y para compartir con la familia o seres queridos. (Informe de gestión Bancolombia, 2019)

Con la implementación de estas estrategias el grupo Bancolombia pretende mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, generando un mayor balance entre su vida laboral y personal,

Para ello ofrece ambientes de trabajo, herramientas y oportunidades que les permitan crecer como personas, profesionales y líderes.

8.2. Relación entre estrategia de salario emocional y la retención del talento humano en las grandes empresas de Antioquia.

Las estrategias de salario emocional aportan a la retención del talento humano un equilibrio entre la vida de los colaboradores dentro de las organizaciones, logrando tener el mejor talento para sus equipos de trabajo y generando valor a las personas. Esta estrategia no acarrea grandes costos para las empresas y a largo plazo contribuye a generar sentido de pertenencia del empleado hacia la compañía.

Generando resultados positivos en la organización como los son el hecho de tener empleados motivados, mejoramiento en la productividad, reducción en la rotación de personal, disminución de reprocesos, disminución de costos tanto operaciones como administrativos, aumento en la rentabilidad, genera reputación en identidad corporativa, disminución del estrés de los colaboradores contribuyendo a la mejora en el clima laboral. Lo anterior permite la alineación de los objetivos de la empresa con la satisfacción de sus colaboradores.

8.2.1. Grupo Nutresa

El siguiente grafico nos muestra el índice de rotación que tuvo el Grupo Nutresa en el año 2019, con respecto a los años 2017 y 2018.

Figura 4.

Empleados nuevos vs índice de rotación Grupo Nutresa

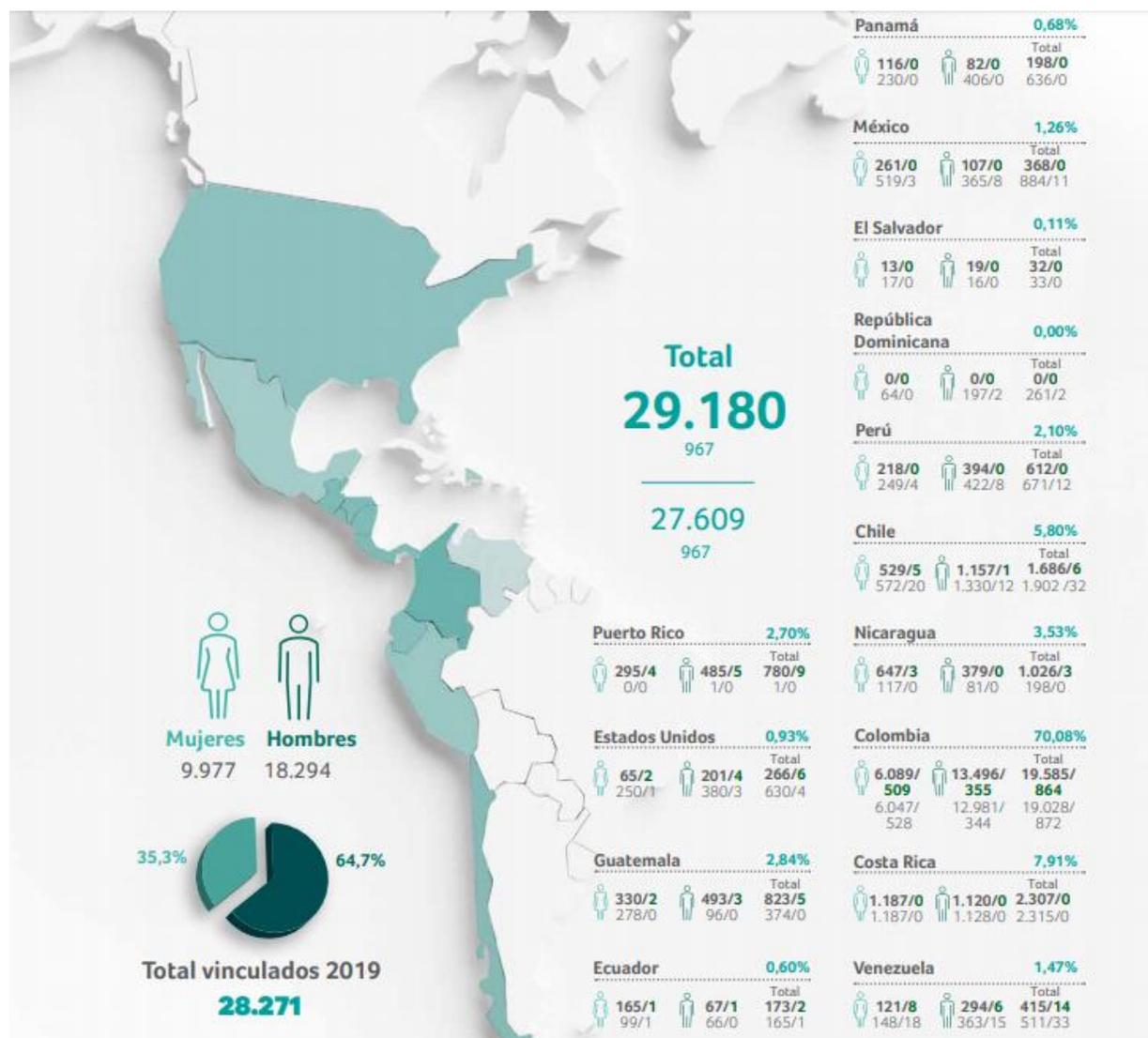
	Operaciones de producción			Distribución y comercialización			Alimentos al consumidor		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Empleados nuevos	4.293	3.871	5.509	1.024	532	365	4.013	3.410	3.360
índice de rotación	20,7%	19,3%	18,80%	11,1%	12,6%	10,6%	57,8%	53,30%	49,5%

Nota. Comparativo de empleados nuevos e índice de rotación de personal en los años 2018 y 2019 en Grupo Nutresa. Tomado de

<http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2019gruponutresaexhaustiva.pdf>

Se observa como año tras año la vinculación de colaboradores en la parte de producción aumenta, en el área de distribución y comercialización disminuye considerablemente, mientras que el para alimentos al consumidor se evidencia una baja poco significativa. Ahora bien al momento de analizar el índice de rotación del grupo Nutresa se observa que en todas las áreas se ve reflejado significativamente una disminución en el índice de rotación, esto de acuerdo a las estrategias de salario emocional que buscan retener al personal tenerlos contentos y felices a los colaboradores en el sitio de trabajo. El grupo Nutresa mantiene indicadores de rotación de personal saludables, permitiendo conservar el mejor talento e incorporar colaboradores con nuevas capacidades.

Figura 5. Segmentación de empleados por genero Grupo Nutresa



Nota. Total empleados Grupo Nutresa en países donde tiene presencia segmentado en hombres y mujeres. Tomado de

<http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2019gruponutresaexhaustiva.pdf>

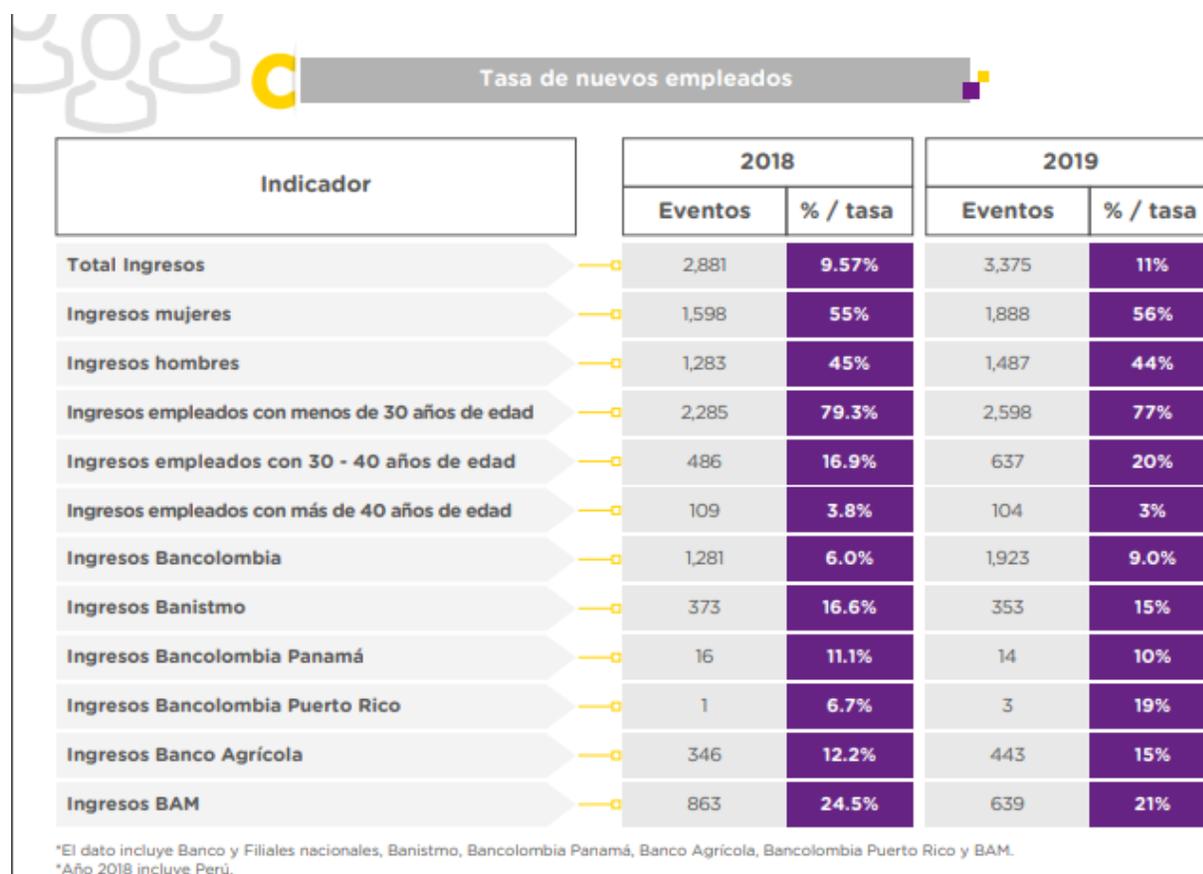
Grupo Nutresa continúa siendo uno de los mayores generadores de empleo en Colombia y en las regiones internacionales con mayor presencia, además mantiene el segundo lugar como el mejor empleador en Colombia y el primero en el sector de alimentos. Según el informe integrado

de Nutresa en 2019 tuvo un total de 28.271 vinculados a la compañía, de los cuales un 35,3% corresponde a mujeres es decir un total de 9.997 colaboradoras y un 64,7% corresponde a hombres dando un total de 18.924 colaboradores hombres.

8.2.1. Bancolombia

El Grupo Bancolombia tiene como propósito atraer, conservar y desarrollar el mejor talento humano que se caracterice por su sentido de liderazgo, trabajo en equipo y sentido de pertenencia. Personas creativas, ágiles, incluyentes y apasionadas por el servicio, que trabajen en línea con la estrategia de nuestra Organización y así aporten a su crecimiento y al de la sociedad.

Figura 5. Tasa de empleados nuevos año 2018 y 2019 Grupo Bancolombia



Nota. Total empleados Grupo Bancolombia en 2018 y 2019 segmentado por género, edad y empresas del grupo. Tomado de

https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/0367c5a6-c479-445a-b8a6-70f502889954/Informe_de_gestioCompleto.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n3g2oBJ

Según la imagen tomada del informe de gestión de Bancolombia del año 2019 la empresa tuvo un aumento en la vinculación de nuevos colaboradores pasando en 2018 de un 9,57% a en 2019 un 11% generando para el año 2019 un total de 3.375 nuevos empleos para el grupo Bancolombia, aportando también a disminuir la tasa de desempleo del país

Figura 6. Índice de rotación de empleados en 2018 y 2019 en Grupo Bancolombia



Indicador	2018		2019	
	Eventos	% / tasa	Eventos	% / tasa
Total Retiros	3,213	11%	3,426	11%
Retiros mujeres	1,803	56.1%	1,858	54%
Retiros hombres	1,410	43.9%	1,568	46%
Retiros empleados con menos de 30 años de edad	1,545	48.1%	1,569	46%
Retiros empleados con 30 - 40 años de edad	913	28.4%	993	29%
Retiros empleados con más de 40 años de edad	755	23.5%	864	25%
Retiros voluntarios	1,210	37.7%	1,403	41%
Retiros sin justa causa (despidos)	897	27.9%	923	27%
Retiros por mutuo acuerdo	753	23.4%	736	22%
Retiros Bancolombia	1,410	6.6%	1,512	7.0%
Retiros Banistmo	349	16%	317	14%
Retiros Bancolombia Panamá	23	16%	14	10%
Retiros Puerto Rico	1	7%	2	13%
Retiros Banco Agrícola	471	17%	426	15%
Retiros BAM	943	27%	1,155	38%

*El dato incluye Banco y Filiales nacionales, Banistmo, Bancolombia Panamá, Bancolombia Puerto Rico, BAM y Banco Agrícola.
*Año 2018 incluye Perú.

Nota. Rotación de empleados en el año 2018 y 2019 segmentados en retiros por empresas del grupo, género de empleados, retiros voluntarios, sin justa causa, y mutuo acuerdo. Tomado de https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/0367c5a6-c479-445a-b8a6-70f502889954/Informe_de_gestioCompleto.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n3g2oBJ

En el grupo Bancolombia se puede evidenciar como ha permanecido estable la rotación de personal tanto en el año 2018 como en el año 2019 manteniendo una índice del 11%

Bancolombia se considera como una de las mejores empresas para trabajar no solo por su reputación, sino también porque es una compañía que procura por el bienestar de sus colaboradores la cual anualmente genera más y más empleos sin llegar a afectar su rotación de personal, por lo que los empleados llegan a sentir que es una empresa en la cual se puede crecer laboral y personalmente así como apreciar la estabilidad laboral que esta les ofrece.

9. Conclusiones y recomendaciones

A través de la investigación documental realizada se pudo concluir que las empresas que han acogido estrategias de salario emocional obtienen una serie de beneficios económicos como la reducción del ausentismo y la rotación de los colaboradores, así como progresos en su capacidad para atraer y retener a los empleados, que al final se convierte en una mayor productividad y rentabilidad.

Adicionalmente se considera que el salario emocional es más que una retribución económica, es un conjunto de beneficios y experiencias que ofrece una empresa a sus colaboradores permitiendo que estos se queden y no quieran irse. Así como para las nuevas generaciones de colaboradores ya no es suficiente el salario económico, demandan además ser

recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima laboral.

Por ultimo cabe anotar que los beneficios que ofrecen estas grandes empresas de Antioquia como el grupo Nutresa y el grupo Bancolombia han permitido dar a conocer la importancia del uso de las estrategias del salario emocional para la retención y atracción del talento humano, dado a que estas buenas practicas los han posicionado en el Merco Talento como las mejores empresas para laborar en Colombia desde hace ya varios años

10. Referencias

Abad, Raúl (Marzo 14 del 2011). *Cómo evitar la fuga de los mejores empleados*. Recuperado el 22 de Marzo del 2020 de: [https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/14/como-
evitar-la-fuga-de-los-mejores-empleados-2/](https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/14/como-evitar-la-fuga-de-los-mejores-empleados-2/)

Abarzúa, I. N. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13(),1-36. Recuperado el 20 de agosto de 2019 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2750/275020513035>

Actualícese (Julio 25 del 2017) *Ley 1857 de 26-07-2017*. Recuperado el 9 de Marzo del 2020 de: <https://actualicese.com/ley-1857-de-26-07-2017/>

Afecto. (s.f). En *significados.com*. Recuperado el 12 de febrero de 2020, de: <https://www.significados.com/afecto/>

Alía. (18 de mayo del 2016) *La importancia de establecer un salario emocional para tus colaboradores* Recuperado el 9 de Marzo del 2020 de: [https://aliamex.com/recursos-
humanos/salario- emocional](https://aliamex.com/recursos-humanos/salario-emocional)

Alves, D., Cirera, Y., y Carlos, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo.

Invenio, 16(30),145-163. Recuperado el día 14 de octubre del 2019 de:

<https://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf>

Anaya, N. C. (2004). *Diccionario de psicología*. Ecoe Ediciones. Recuperado el día 23 de

octubre de 2019 de: [https://www.ecoediciones.com/wp-](https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Diccionario-de-psicologia.pdf)

[content/uploads/2015/07/Diccionario-de-psicologia.pdf](https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Diccionario-de-psicologia.pdf)

Aranda, C., y Pando, M. (2010). Edad, síndrome de agotamiento profesional (burnout), apoyo

social y autoestima en agentes de tránsito, México. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 39(3),

510-522. Recuperado el 16 septiembre de 2019 de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-

[74502010000300006&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502010000300006&lng=es&tlng=es)

Ballesteros, A. (26 de Junio del 2018). *Empresas paisas líderes en gestión de talento humano*.

Recuperado el 17 del marzo de 2020 de:

[https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/antioquia-en-el-rankin-merco-2018-](https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/antioquia-en-el-rankin-merco-2018-CG8910532)

[CG8910532](https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/antioquia-en-el-rankin-merco-2018-CG8910532)

Alcalá, A. B. (2012). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu*

empresa, sus vías de agua. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 16 de septiembre de

2019 de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=abD7GvOsrWEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Bagu>

[er,+A.+\(2005\).+Alerta.+D%C3%ADaz+de+Santos.&ots=Il1Y8SIIFK&sig=pbjI7UYpN0AIMQtDFcY057mMQHQ#v=onepage&q=Baguer%2C%20A.%20\(2005\).%20Alerta.%20D%C3%ADaz%20de%20Santos.&f=false](http://www.welvitchia.com/Doc%206_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf)

Barragán, J., Castillo, P., Villalpando y Guerra. P. (2009) Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de negocios*, 6 (11). 33-43. Recuperado el 18 de agosto de 2019 de: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf

Blanch, J.M. (2006). El Trabajo como Valor en las Sociedades Humanas. En A. Garrido (Ed.), *Psicosociología del Trabajo* (pp. 57-97). Editorial UOC .

Buendía, J. (1990). Psicopatología del desempleo. *Anales de Psicología*. Recuperado el 26 de agosto del 2019 de: https://www.um.es/analesps/v06/v06_1/03-06_1.pdf

Bueno, M. (2002).As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow.*Revista de Centro de ensino superior de catãlao*, 6(1), 1-25. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de: https://www.welvitchia.com/Disciplinas_files/Doc%206_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf

Caro, J. (2014) *Salario emocional como estrategia de equilibrio vida-trabajo*. Recuperado el 25 de marzo del 2020 de: <http://www.plurum.co/salario-emocional-como-estrategia-de-equilibrio-vida-trabajo/>

Chiang, M., y Sigóña, M. (2011). Burnout en trabajadores de hospitales comunitarios o de baja complejidad: una comparación de género y de nivel de escolaridad. *Revista de Psicología*, 20(1), 33-52. Recuperado: el 12 de marzo de 2020 de: <https://revistapsicologia.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/13723>

Chung (2017). *Work autonomy, flexibility and work-life balance*. University of Kent.

Cook, T (1986) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa* Recuperado el 20 de Marzo de 2020 de: <https://books.google.com.co/books?hl=es&id=E-vqzcBuCi0C&q=PARADIGMA+CUALITATIVO#v=snippet&q=PARADIGMA%20CUALITATIVO&f=false>

Comfama. (2014). *Bienestar en la empresa salario emocional*. Recuperado el 11 de Marzo de 2020 de: <https://www.comfama.com>:
<https://www.comfama.com/contenidos/noticarteleras/20180808/Salario%20emocional.pdf>

Colombia. Congreso de la República. Ley 100. (23, diciembre, 1993). Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, pp. 1-90

Corrêa, D. A., Oswaldo, Y. C., & Giuliani, A. C. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30),145- 163. Recuperado el 12 de agosto de 2019 de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87726343010>

Correro, R (2005). *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa*.

Recuperado el 25 de Marzo de 2009 de:

http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/

Dinero. (2019). *Resultados sobresalientes (Empresas de hasta 500 trabajadores)*. Recuperado el

15 de Marzo de 2020 de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/resultados-sobresalientes-empresas-de-hasta-500-trabajadores/280101>

Economia48. (s.f). Empleado. En *Enciclopedia de economia*. Recuperado el 20 del Marzo de

2020 de: <http://www.economia48.com/spa/d/empleado/empleado.htm>

França, Flávia Maria de, Ferrari, Rogério, Ferrari, Diana Carla, y Alves, Elioenai Dornelles.

(2012). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. Recuperado el 27 Noviembre de

2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf>

Furnham, A (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press.

Gabel Shemueli, R., Yamada, G., & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(2). 83-90. Recuperado el 27 de febrero de 2020 de: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a12>

Gay, F. (2006). *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*. (33), 44-47. Recuperado el 25 de Noviembre De 2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=6943>

Gomez, I. (2016). *Desarrollo organizacional* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas). Recuperado el 20 de octubre de 2019 de: <https://core.ac.uk/download/pdf/75997656.pdf>

Levaggi, V. (2004). ¿Qué es el trabajo decente. *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 22 de Marzo del 2020 de: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Organizaci%C3%B3n+Internacional+del+Trabajo.+%289+de+Agosto+del+2004%29.+%C2%BFQu%C3%A9+es+el+trabajo+decente%3F.&btnG=

González, F. (2017). *Qué es y cómo se paga el salario emocional*. *Revista de Negocios del IEEM*, 80-81. Recuperado el 22 de marzo de 2020 de: <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>

Grupo Bancolombia.(2019) .*Informe de gestión Bancolombia* Recuperado el día 20 del mes mayo de 2020 de: https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/0367c5a6-c479-445a-b8a6-70f502889954/Informe_de_gestioCompleto.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n3g2oBJ

Grupo Nutresa. (2019).*Informe Anual y de Sostenibilidad*. Recuperado el día 20 del mes mayo de 2020 de: <https://s3.amazonaws.com/grupo-nutresa/wp-content/uploads/2020/04/16234646/informeintegrado2019gruponutresa.pdf>

Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Recuperado el 28 de septiembre de 2019 de: <https://psycnet.apa.org/record/1966-35012-000>

Kölher, H-D. y Martín, A. (2005). *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales. PAPERS Revista de sociología*.78(número de la revista).Delta Publicaciones universitarias. Recuperado el 12 de marzo de 2020 de: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers/v78n0.927>

Lair, J.S. (2006) *La comunicación Eficaz*. Edición Urano. Recuperado el 25 de septiembre de 2019 de: https://kupdf.net/download/lair-ribeiro-la-comunicacion-eficaz-libropdf_5af42e76e2b6f522493657a3_pdf#

Llorent, V. & Ruiz, I. (2016). El Burnout y las variables sociodemográficas en los profesionales de la educación que trabajan con personas con discapacidad en Córdoba (España). *Ciência & Saúde Coletiva*, 21(10), 3287-3295. Recuperado el 13 de septiembre de 2019 de:

<https://dx.doi.org/10.1590/1413-812320152110.00732015>

Mestré, J., Guil, R., & Brackett, M. (2008). Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicaciones desde el modelo de habilidades de Mayer y Salovey. *Motivación y emoción*, 407-438. Recuperado el día 28 de agosto de 2019 de:

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Mestr%C3%A9%2C+J.%2C+Guil%2C+R.%2C+%26+Brackett%2C+M.+%282008%29.+Inteligencia+emocional%3A+definici%C3%B3n%2C+evaluaci%C3%B3n+y+aplicaciones+desde+el+modelo+de+habilidades+de+Mayer+y+Salovey.+Motivaci%C3%B3n+y+emoci%C3%B3n%2C+407-438.&btnG=

Montes, S. (2020). *Si quiere retener talento en su organización debe trabajar en estas variables*.

Recuperado el 18 del marzo del 2020 en <https://www.larepublica.co/especiales/felicidad/si-quiere-retener-talento-en-su-organizacion-debe-trabajar-en-estas-variables-2969868>

Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et technica*, 2(39), 265-268.

<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3223>

Organización Internacional del Trabajo. (9 de Agosto del 2004). *¿Qué es el trabajo decente?*.

Recuperado el 22 de Marzo del 2020 en: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm

Organizacion Mundial de la Salud. (2020). *Acerca de la OMS*. Recuperado el 01 del abril del

2020 en: <https://www.who.int/es/about/who-we-are/frequently-asked-questions>

Paredes, R. (2006). *El salario emocional como herramienta productiva* [ponencia] Primer

Encuentro Latinoamericano de Gestión Humana, Lima, Perú. Recuperado el 20 de abril de

2020 de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf

Portafolio (2015) *Bancolombia: 140 años que la historia tiene en cuenta* Recuperado el 17 del

mayo del 2020 de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/bancolombia-140-anos-historia-cuenta-27898>

Portero, S. y Vaquero Abellán. (2015). Desgaste profesional, estrés y satisfacción laboral del

personal de enfermería en un hospital universitario. *Revista Latino-Americana de*

Enfermagem, 23(3), 543-552. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de:

<https://doi.org/10.1590/0104-1169.0284.2586> .

Normatividad. (s.f.). En *Significados.com*. Recuperado el 7 de mayo de 2020,

de: <https://www.significados.com/normatividad/>

Quecedo y Castaño (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14),5-39. Recuperado 12 de marzo de 2020 de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=175/17501402>

Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 10 de octubre de 2019 de: <https://dle.rae.es/cultura?m=form>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Pearson.

Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 10 de febrero de 2020 de: <https://dle.rae.es/cultura?m=form>

Rocco, M. T. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una Aproximación Teórica. Santiago-Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Carrera de Psicología
Recuperado el 19 del septiembre del 2019 de:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccion-laboral.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Saíz, E. (2001). El Salario Emocional. *Deusto en directo*, (15), 56-59. Recuperado el 27 de abril del 2020 de: <https://www.linkedin.com/pulse/qui%C3%A9n-se-conforma-con-el-salario-emocional-robert-karro>

Sanchez, A. (2019). Educación. En *concepto definicion*. Recuperado el 12 de marzo de 2020 de:
<https://concepto definicion.de/educacion/>

Taylor, S.J. y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.

Paidós.

Vroom, V. H. (1997) *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Elsevier.

Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*. 12(2), 173-194.

Recuperado 23 de octubre de 2019 de: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Zagalaz, M. L., Lara, A., Torres, G., y Cachón, J. (2009). Reflexiones sobre salud y calidad de vida del profesorado. *Arte Y Movimiento*, (1), 5-17. Recuperado el 22 de septiembre de 2019 de: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/artymov/article/view/141>