

**SALARIO EMOCIONAL: ESTRATEGIA PARA LA  
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS  
ORGANIZACIONES**

**INTEGRANTES:**

**NERIETH HURTADO – ID: 377151**

**[neriethurtado@gmail.com](mailto:neriethurtado@gmail.com)**

**YULI TAQUEZ – ID: 377258**

**[yulit0805@gmail.com](mailto:yulit0805@gmail.com)**

**ASESORA:**

**DIANA ISABEL HURTADO HURTADO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es contextualizar todo lo referente al salario emocional y cómo este contribuye de manera directa con la retención del talento humano en las organizaciones. Además, se profundiza en los tipos de salario emocional y la perspectiva de las generaciones actuales frente a dicho componente.

Cabe enfatizar que, el salario emocional es un concepto que ha tomado relevancia en la actualidad debido a su incidencia en satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional, mejorando la calidad de vida de este, fomentando la conciliación laboral. El término toma hoy en día mayor relevancia, debido a la perspectiva de vida de las nuevas generaciones que le dan más valor a la conciliación de la familia y al trabajo que a la retribución económica sin más. Es por este motivo, que el salario emocional es una de las claves fundamentales para fidelizar al talento a nivel empresarial.

Para la realización de este artículo se utilizó el método de investigación deductivo y el tipo de estudio descriptivo con enfoque cualitativo, con el fin de facilitar la comprensión del tema enfocado en el salario emocional y su relación con la retención de talento humano, identificando la importancia que hoy en día dan las organizaciones en proveer un alto nivel de satisfacción de sus colaboradores para retener el talento y lograr alcanzar los objetivos propuestos.

Esta investigación permitió identificar cinco (5) factores determinantes del salario emocional que inciden en el crecimiento organizacional y la motivación del personal

haciendo énfasis en la capacitación continua, las oportunidades de ascenso y promoción, los retos profesionales, el reconocimiento a sus logros y la participación en toma de decisiones.

Con respecto a los tipos de salario emocional se resaltan la flexibilidad de horarios y reconocimiento de tiempo extra y el tiempo de relajación o break.

Finalmente, se concluye que el salario emocional es una herramienta estratégica para las organizaciones, ya que contribuye con la estabilidad integral del colaborador e impacta directamente su calidad de vida.

**PALABRAS CLAVE:** Bienestar, Compensación, Motivación, Salario Emocional, Productividad.

## ABSTRACT

The objective of this article is to contextualize everything related to the emotional salary and how it contributes directly to the retention of human talent in organizations. In addition, the types of emotional salary and the perspective of current generations regarding this component are explored.

It should be emphasized that emotional salary is a concept associated with the remuneration of each collaborator, which includes non-economic issues, the purpose of which is to satisfy their personal, family and professional needs, improving their quality of life, promoting work-life balance. The term takes on greater relevance today, due to the perspective of life of the new generations that give more value to the reconciliation of the family and work than to mere economic compensation.

It is for this reason that emotional salary is one of the fundamental keys to retain talent at the business level.

To carry out this article, the deductive research method and the type of descriptive study with a qualitative approach were used, in order to facilitate the understanding of the topic focused on emotional wages and its relationship with the retention of human talent, identifying the importance that organizations today give in providing a high level of satisfaction to their collaborators to retain talent and achieve the proposed objectives.

This research allowed identifying five (5) determining factors of emotional salary that affect organizational growth and staff motivation, emphasizing continuous training, promotion and promotion opportunities, professional challenges, recognition of their achievements and participation. in decision making.

Regarding the types of emotional salary, the flexibility of schedules and recognition of overtime and the time of relaxation or breaks are highlighted.

Finally, it is concluded that the emotional salary is a strategic tool for organizations since it contributes to the integral stability of the collaborator and directly impacts their quality of life.

**KEYWORDS:** Compensation, Emotional Salary, Motivation, Productivity, Well-being.

## INTRODUCCIÓN

Aunque todavía persiste el concepto de que solo un buen salario puede motivar a un trabajador, en el ámbito laboral se evidencia una fuerte tendencia en el cual el talento humano busca además de una buena remuneración, un equilibrio entre calidad de vida y trabajo. Es por ello que se hace necesario que las empresas reconozcan que hay otro tipo de motivaciones, compensaciones y salarios que complementan lo económico y que en muchas ocasiones pueden ofrecer satisfacción al empleado y por consiguiente mayor deseo de pertenecer vinculado a la empresa.

Es por ello, que hoy en día muchas empresas han adoptado el Salario Emocional para fidelizar su talento humano, ya que esta estrategia logra mejorar la retención, la satisfacción y la productividad del trabajador.

Cabe precisar que, el Salario Emocional nace a raíz de la necesidad que presentan las nuevas generaciones de tener un equilibrio entre lo laboral y lo personal, de ser recompensados con otro tipo de retribución porque el salario económico no es suficiente y conciben a una empresa como una oportunidad de crecimiento personal y profesional, por ende, el sistema organizacional debe ser más horizontal que vertical en su jerarquización. (Burgos, 2017)

Sin embargo, el salario emocional que implementan algunas empresas no resulta ser valorado por sus colaboradores, por lo cual Saavedra Serrano (2020) expone que:

*Se debe seguir unos pasos, el primero es identificar la cultura y el clima organizacional, el segundo es conocer a las personas que se encuentran en el entorno laboral, tercero, estructurar un mapa de necesidades básicas, cuarto, crear un esquema de beneficios acorde a las necesidades identificadas, quinto, implementar el esquema de beneficios y sexto, comunicar a las partes interesadas haciendo un seguimiento de opiniones y sugerencias (p. 12).*

Es importante enfatizar que, cuando la empresa no incorpora en sus políticas de compensación estrategias como el salario emocional, se puede enfrentar a una desmotivación del empleado y al bajo rendimiento, lo que puede conllevar a una renuncia, generando así para la empresa un aumento en la rotación de personal, altos costos económicos, mal ambiente laboral y pérdida de conocimiento (know How).

De esta manera, es relevante saber cómo la parte emocional puede influir significativamente en retener el talento humano, teniendo en cuenta que todo trabajador al incentivarlo llega a realizar sus labores diarias con la mejor aptitud.

Considerando lo anterior, se propone la elaboración de este artículo cuyo objetivo se fundamenta en analizar el concepto de salario emocional como estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones. Además, se profundiza en los tipos de salario emocional y la perspectiva de las generaciones actuales frente a dicho componente. A partir de allí, surge la pregunta: ¿Cómo el salario emocional puede ser una estrategia efectiva para retener el talento humano?

Dada la necesidad de describir de manera objetiva todo lo referente a la temática abarcada, se adoptó el método de investigación deductivo, mediante el cual se analizaron conclusiones generales frente al concepto de salario emocional a fin de lograr conclusiones específicas o particulares en las cuales se identificarán aspectos clave para las organizaciones actuales.

Así mismo, se acogió un tipo de estudio descriptivo con enfoque cualitativo y se precisó hacer una revisión documental como instrumento de recolección de información, enfocando está en el concepto de salario emocional como estrategia para la retención del talento humano, ya que en la actualidad muchas empresas sufren de una alta rotación de personal, que permita a las organizaciones informarse y crear un plan de trabajo sobre condiciones laborales que fomenten la armonía en el entorno, el bienestar, el desarrollo y el sentido de pertenencia por la empresa y sus objetivos.

Los aspectos nombrados no solo benefician al colaborador para su estabilidad, crecimiento laboral, reconocimiento y rendimiento, porque esto crea un compromiso entre este y la empresa, si no a la empresa, pues contribuye con la disminución de la rotación de personal e incremento en su retención mediante la gestión del talento humano.

Este artículo contiene cinco capítulos fundamentales para cumplir con el objetivo general trazado. En primer lugar, se expone el marco teórico en el cual se presenta la teoría de la motivación humana planteada por Abraham Maslow y otros conceptos como el salario emocional y la gestión del talento humano y su importancia para las

organizaciones. En segundo lugar, se expone la metodología de investigación acogida, el tipo de estudio efectuado y el enfoque adoptado. En tercer lugar, se presentan los resultados de la investigación y las conclusiones de esta.

## MARCO TEÓRICO

### • Trabajo

Inicialmente, se conceptualiza en el término trabajo, el cual según el artículo 5 del código sustantivo del trabajo lo define como, *“toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”*. (p. 4)

En economía en cambio se considera trabajo toda actividad humana que busca producir en conjunto con el capital y la tierra. El trabajo no es más que un factor de la producción y fuente de progreso y riqueza.

### • Contrato

Con respecto al termino contrato, este es definido por Raffino (2020) como un acuerdo legal, oral o escrito, manifestado en común entre dos o más personas con capacidad jurídica (partes del contrato), que se vinculan en virtud de este, regulando sus relaciones a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral.

Entre tanto, Llecaros (2014) define el contrato como un acuerdo de voluntades

que puede generar derechos, obligaciones y otro tipo de situaciones jurídicas relativas; es decir, que solo vinculan a las partes contratantes y, eventualmente, a sus causahabientes. Pero, además del acuerdo de voluntades, algunos contratos exigen, para su perfección, otros hechos o actos de alcance jurídico, tales como efectuar una determinada entrega (contratos reales), o exigen ser formalizados en documento especial (contratos formales), de modo que, en esos casos especiales, no basta con la sola voluntad.

De todos modos, el contrato, en general, tiene una connotación patrimonial, incluso parcialmente en aquellos celebrados en el marco del derecho de familia, y es parte de la categoría más amplia de los negocios jurídicos. Es función elemental del contrato originar efectos jurídicos (es decir, obligaciones exigibles), de modo que a aquella relación de sujetos que no derive en efectos jurídicos no se le puede atribuir cualidad contractual.

- **Salario**

Según Cosmópolis (2018), el salario es elemento esencial de la relación de trabajo. El trabajo es, por definición y por sustancia, trabajo remunerado, y es en esta dimensión que constituye la materia del Derecho Laboral, al cual le son extrañas las modalidades de labor humana no retribuidas, sean la esclavitud o la servidumbre, que el Derecho recusa, sean las actividades altruistas o de recreo. El salario representa, por ello, uno de los temas capitales para el análisis jurídico, no sólo en su conceptualización, definición, clasificación e integración, sino en la protección y garantía de su nivel o monto,

de su integridad, su intangibilidad e inembargabilidad, y de sus privilegios.

- **Modalidades del salario**

Al salario puede atribuírsele una triple dimensión: social económica y jurídica.

En lo social, es la principal y usualmente única fuente de ingresos del trabajador, la base esencial para su subsistencia y la de su familia. De allí que se asigne al salario un carácter o contenido alimentario.

En lo económico, es el valor que se asigna al trabajo, vale decir, su costo. No su precio, porque el trabajo no es mercancía.

Jurídicamente es, en lo fundamental, la contraprestación debida por el empleador por la prestación del trabajo. El concepto tradicional del salario desde esta perspectiva según De Buen (1977) se define como "*la contraprestación debida por el empleador por la prestación del trabajo*" refleja sin embargo una acepción incompleta.

De Buen (1977) complementa afirmando que, "*el salario es una obligación patronal necesaria que en muchos casos no retribuye trabajo efectivo, como cuando debe pagarse en situaciones en que el trabajador no labora (enfermedad, vacaciones, etc.).*" (p. 172).

- **Clases de salario**

Al momento de realizar una contratación y pagar nómina, por mencionar un ejemplo, es probable dar por sentado el significado del salario. Sin embargo, para el caso de Colombia, en el Código Sustantivo del Trabajo (CST) artículo 132, se consigna la

existencia del salario en “diversas modalidades” las cuales son de alto impacto para las empresas, ya que determinan el monto a pagar y la periodicidad del mismo, además de otros valores y condicionamientos que pueden llegar a afectar el flujo de caja y, en algunos casos, el bienestar personal de tu empleado.

**Jornal:** Es “*el salario estipulado por días*” (artículo 133, CST).

**Salario mínimo:** “*es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.*” (Capítulo II, artículo 145, CST).

Además, su valor se modifica anualmente y, aunque se puedan generar contratos por montos inferiores, constituye legalmente el valor mínimo necesario para cubrir los requerimientos del trabajador.

**Salario en especie:** Es toda aquella parte de la remuneración que recibe el trabajador, de manera ordinaria y permanente, que constituye, por lo general, una variedad tangible diferente al dinero moneda, como es el caso de la alimentación y vivienda. Este tipo de salario en particular presenta varios condicionantes: No puede conformar más del 50% del pago recibido por el empleado (dinero en papel moneda), cuando se trate del salario mínimo no puede sobrepasar el 30% del valor del mismo y, finalmente, no se debe confundir “salario en especie” con elementos como propinas y uniformes.

Para aclarar en qué momento hace presencia esta modalidad de pago se indica que el salario en especie “*debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo*”.

**Salario por obra:** Hace referencia al pago que corresponde a una labor definida, en la cual no hay un periodo de tiempo establecido, pero sí un objetivo claro a realizar por parte del trabajador.

**Salario integral:** Es la modalidad en la cual el pago comprende 10 salarios mínimos legales vigentes (SMMLV) más la carga prestacional que corresponde a un 30% adicional, o sea que dicho pago ostenta un valor que llega a los 13 SMMLV. Como lo indica el CST, en el segundo numeral del artículo 132 “*valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones*”. Este sueldo tiene un carácter mensual y suele presentarse en altos cargos administrativos.

**Salario fijo:** Es la expresión que se usa para denotar que el pago tiene un valor establecido y no está destinado a variar mensualmente, se puede decir entonces que la mayoría de los salarios tiene una naturaleza fija, indistinto del posible aumento anual, la duración del contrato y el pago de horas extra.

**Salario variable:** Es aquel que tiene un valor diferente en cada periodo de pago o, dicho de manera simple, cuando no se trate de remuneración fija (como sucede en el pago de tareas y unidad de obra) este se encuentra establecido en el artículo 176 del CST. Es importante destacar que este salario presenta, entre otros, variaciones en

la remuneración por vacaciones, en ese sentido la liquidación por cesantías se debe hacer teniendo en cuenta el valor promedio del salario en el último año. Para dar un ejemplo claro, el salario variable es aquel en el cual tu trabajador recibe un monto diferente cada mes debido a ganancias por comisiones.

**Salario básico:** Según lo expresado por el Ministerio de Trabajo. (1950) en el Código Sustantivo del Trabajo, este tipo de salario denota simplemente el monto que recibe tu empleado de manera mensual y constante, sin tener en cuenta pago de horas extra, recargos nocturnos, dominicales, festivos, primas, liquidaciones o algún tipo de descuento por faltas no justificadas.

Actualmente la retención de personal tiene un papel muy importante para las organizaciones, debido a los grandes cambios presentados en un mundo globalizado y la medida en que crecen las capacidades profesionales, así mismo aumenta el riesgo de que el personal renuncie o emigre a otras compañías en busca de mejores oportunidades de crecimiento y de beneficios. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen el mismo pensamiento y creen que la única retribución del personal es solo la remuneración económica y no se dan cuenta que las personas son emocionales y necesitan de estimulaciones y motivaciones para que sean productivas y orientadas a resultados.

- **Teoría de la motivación humana**

Por lo expuesto, es importante enfatizar en la teoría de las necesidades más conocida como la teoría de la motivación humana de

Abraham Maslow. Dentro de los elementos motivacionales se encuentran:

1. **Necesidades de seguridad:**

Relacionada con la conservación frente a situaciones de peligro, buscado una estabilidad y la satisfacción es generada bajo el mantenimiento y estado de orden.

2. **Necesidades sociales:**

La necesidad de relacionarse y de tener compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social.

3. **Necesidades de estima:**

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

4. **Necesidades de autorrealización:**

También conocidas como de auto superación o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

- **Salario emocional**

El salario emocional es un nuevo concepto que hasta hace poco las empresas están implementando en su modelo de compensación, por lo cual vale la pena dar claridad en su definición, ya que es considerado como la retribución no económica y factor motivador de los colaboradores porque va más enfocado al



recibimiento de prestaciones y beneficios clave para la satisfacción de sus necesidades.

La anterior definición destaca que la satisfacción va más allá de una necesidad monetaria y que las personas desean sentirse involucrados y reconocidos dentro de las organizaciones y que se permita dar importancia a los aspectos familiares, sociales y personales.

Dychtwald et al., (2014), es importante resaltar que el salario emocional es una estrategia para fidelizar a los colaboradores asegurando lo siguiente:

1. La formación profesional que aporte la empresa.
2. Que conozca lo que se espera de él.
3. Una buena relación y comunicación con su jefe directo.
4. La posibilidad de contribuir en otras áreas.
5. Oportunidades de ascenso.
6. Buen ambiente laboral.
7. Flexibilidad de horarios.
8. Autonomía en sus labores.
9. Reconocimiento positivo.

- **Talento Humano**

Para Grau (2016), el talento humano es la capacidad de la persona de realizar determinadas acciones, como consecuencia de las aptitudes o habilidades que tenga y el conocimiento y experiencia que haya ido adquiriendo a lo largo de tu vida.

De acuerdo con Álvarez, Calderón y Naranjo (2006) el nombre “Talento humano” surgió en los 90’s y en la actualidad la mayoría de las empresas tienen un área especial para la gerencia del

talento humano, personas encargadas del manejo, coordinación, planeación del personal. El valor del talento humano ha tomado mucha importancia y a medida que avanzan los años se hace cada vez más importante, y hoy ocupa programas de educación superior en las mejores universidades del mundo.

Según Briceño y Godoy (2012), *“el valor agregado del concepto es la preocupación de las empresas sobre su personal, cabe destacar que si se logran los objetivos y metas individuales de todos los trabajadores es muy probable que los objetivos y metas propias de la empresa se logren también, aquí radica la importancia de este concepto y por el cual los gerentes de empresas se interesan en el tema.”*

El gerente de talento humano a través del equipo de trabajo especializado se encarga a partir de técnicas y conocimientos adquiridos de mejorar el rendimiento y la productividad del personal de la empresa, se debe tener en cuenta que una empresa está siempre en constante cambio, y que busca tener una ventaja competitiva frente a las demás para liderar o para mantenerse en el mercado. (Briceño & Godoy, 2012)

Para lograr la supervivencia, las empresas invierten en sus empleados con el propósito de lograr que estos mejoren y logren un crecimiento personal día a día, que a su vez les represente resultados positivos. Este crecimiento y esta inversión realizada se hacen a partir de los programas que diseña e implementa el departamento de talento humano cuya actividad estructural es la formación, el crecimiento y el bienestar de las personas en la organización. (Briceño & Godoy, 2012)

Por su parte, Puchades (2019) define el talento humano como la combinación de las características o cualidades de una persona que implican una serie de conocimientos y compromisos.

En otras palabras, se trata de la capacidad de las personas de comprender de manera inteligente la manera de resolver un determinado problema mediante una serie de habilidades, destrezas y experiencias.

Entre tanto, según la OBS Business School (2019) el talento humano es la aportación de personas con habilidades de negociación, capacidad de liderazgo y de comunicación y visión de negocio para poder alcanzar las metas fijadas por una organización.

- **Gestión del talento humano**

Chiavenato (2009) define la Gestión del Talento Humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (p. 53)

De acuerdo con Martínez (2011), abordar el tema de gestión del talento humano en la organización y su proceso en sociedad, es permitirle al individuo el desarrollo pleno de su potencialidad, talento y sus posibilidades tanto físicas como intelectuales. Es por ello que a los seres humanos que conforman las organizaciones se les debe generar un ambiente propicio para que logren trascendencia, potencialidad y que su proceso de desarrollo sea permanente, en continua

transformación, proyección y sostenible en el tiempo.

*“Es importante entender las inmensas posibilidades que tienen los seres humanos para generar transformaciones y cambios tanto en lo social y organizacional. Desarrollar el talento humano es posibilitarles a las personas opciones de vida y de trabajo brindándoles calidad laboral y social además de identidad, pertenencia y plenas garantías en el bienestar social y de trabajo, así como una apuesta clara en la consecución de sus retos y objetivos personales. Es permitirle al individuo reconocerse y así crear espacios y oportunidades que le permitan ser él mismo; es generar ámbitos para la reflexión en el trabajo y asocio con otros, para enriquecer y recrear el pensamiento aprendiendo de la experiencia donde se disfrute de los logros y retos personales, valorando los fracasos o dificultades. La gestión del talento humano aborda desde una perspectiva diferente a las personas que conforman las organizaciones, entendiendo que los individuos son seres únicos, en constante interacción, que establecen diariamente unas sólidas, aunque invisibles relaciones sociales. Se requieren criterios cualitativos para responder tanto a las necesidades de la organización, como a las de los individuos que las conforman.”* (Martínez, 2011, p. 12)

Por su parte, Rodríguez (2007), añade que *“el talento humano está conformado por personas que trabajan para una institución, quienes poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los administradores.”* (p. 41)

- **Retención de personal**

Según Moreno (2017), uno de los mayores desafíos que enfrentan los empresarios de hoy es encontrar y mantener buenos empleados. La retención de estos es clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de un negocio.

Un porcentaje de rotación de personal dentro de límites normales puede ser buena para una empresa; significa que con la llegada de nuevas personas se pueden obtener mejores ideas y nuevos enfoques. Sin embargo, cada organización debe tener una estrategia para retener a los empleados de alto rendimiento que le dan una ventaja competitiva. (Moreno, 2017)

Cabe destacar que, existen diversos motivos personales por los cuales renuncian los trabajadores como cambios de ciudad de residencia, querer destinar mayor tiempo para los hijos, nuevo empleo con la posibilidad de cambiar radicalmente el estilo de vida o simplemente por decisiones en donde interviene la familia. Sin embargo, hay otras causas por la que los trabajadores se van de una empresa que pueden ser remediadas al interior de ésta, dentro de las más comunes Fernández Muñoz (2012) contextualiza en las siguientes:

- *Desmotivación por el poco reconocimiento a la labor realizada.*
- *No cuentan con el apoyo ni las herramientas suficientes para el desarrollo de su trabajo.*
- *El trabajador siente que no tiene oportunidades de crecimiento personal ni laboral.*

- *La remuneración salarial no está acorde a las funciones ni al mercado.*

- *Estilo de liderazgo negativo por parte de su jefe.*

- *Clima organizacional muy tenso.*

- *No se sienten identificados con la cultura organizacional de la empresa.*

- *Sobrecarga laboral que afecta el tiempo libre (p. 188).*

Moreno (2017), corrobora la importancia de identificar plenamente las causas que llevan a un empleado a renunciar a su trabajo, esto se puede medir a través de las entrevistas de retiro y el diligenciamiento de un formulario en donde el trabajador evalúe su estancia en la empresa y haga las recomendaciones pertinentes; estos datos son de gran utilidad para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

- **El salario emocional y la retención laboral**

Uno de los retos empresariales más común en la actualidad es lo que se denomina hoy en día ‘Empresa Ágil’, es decir, aquella perfectamente adaptada al cambiante entorno debido al doble desafío en la Gestión del Talento. Concretamente, el gran reto radica, por un lado, en la búsqueda y atracción de talento, y por el otro, la capacidad de retención del mismo.

Y es que el ecosistema empresarial es cada vez más competitivo en gran parte debido a la nueva percepción del talento y a la tendencia que existe de priorizar la correcta utilización del mismo para alcanzar los objetivos de la compañía.

Es por ello que, resulta un verdadero reto destacar en este campo de localización y retención y, la empresa que lo logra obtiene una gran ventaja competitiva respecto al resto.

Así, el departamento de Talento Humano de las empresas ha ido últimamente postulándose como protagonista estratégico en toda acción corporativa. De tal forma que la persona es considerada el centro de la nueva estrategia empresarial y, por esto, los departamentos de TH enfocan sus esfuerzos en la mejora de distintas tácticas para optimizar este campo.

Para poder retener al talento, han de potenciarse políticas de compensación, en salario y seguridad, y de beneficios como seguridad moral, familiar y sanitaria. Ser capaces de generar un sentimiento de reconocimiento en los colaboradores también es una forma de compensación, es decir, un salario emocional.

Asimismo, otra tendencia a valorar y que es palpable en el comportamiento de las compañías es la segmentación de colaboradores en función, principalmente su potencial y productividad. Esta forma de dividir a los colaboradores ayuda a focalizar los puntos fuertes y a trabajar en los débiles. Esta manera de actuar es muy útil al momento de identificar posibles promesas entre los colaboradores, estudiando cómo éstos reaccionan ante diferentes estímulos.

Muchas organizaciones creen un gasto inútil el invertir en formación de sus colaboradores para que luego se marchen a la competencia, pero lo cierto es que esa formación, hacerles sentir parte de la compañía, el antes citado ‘salario

emocional’ es el que pesa en las decisiones de permanencia, por encima incluso del dinero. El salario puede funcionar de manera temporal pero lo que todo colaborador busca es sentirse realizado y ahí es donde el salario emocional actúa a mediano y largo plazo.

Posibilidades de acceso a facilidades laborales como el Home Office (trabajar desde casa), o el disponer de horarios flexibles, y la perspectiva de crecimiento en la carrera profesional del propio colaborador, son acciones que contribuyen a retener al personal en la empresa, por encima de cuestiones monetarias.

Es por eso que, las empresas que quieran destacar en este aspecto deben focalizar sus esfuerzos en apostar por la formación y la flexibilidad, además de ofrecer seguridad laboral a los colaboradores. Y es que no conviene olvidar que, en cuestiones de talento, además de identificarlo y atraerlo, se debe potenciar y retener, para de esta manera evitar los altos costos que implica la fuga de profesionales de la organización.

Acorde con lo expuesto, Sarmiento et al. (2016) afirma que:

*En la actualidad las empresas buscan conservar su recurso humano a fin de asegurar la estabilidad y calidad de vida laboral. Es por esto que uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones de hoy es encontrar y mantener buenos colaboradores. La retención de estos es clave para el sostenimiento a largo plazo y éxito de un negocio. En este punto, surge la necesidad de incluir en las estrategias de las empresas el tema del salario emocional, ya que este permite motivar al personal y agregarle valor a la organización (p. 113).*

## METODOLOGÍA

El método de investigación utilizado para elaborar el presente artículo es deductivo, ya que, por medio de este se obtuvo información relevante relacionada con las estrategias efectivas adoptadas por las organizaciones para retener el talento humano a partir de factores como el salario emocional.

Por su parte, el tipo de estudio es descriptivo con enfoque cualitativo, debido a que se extrajo información objetiva a través de fuentes primarias y secundarias con las cuales se logró clasificar información para obtener datos de importancia en pro de facilitar la comprensión del tema a tratar enfocado en el salario emocional y su relación con la retención de talento humano, identificando la importancia que hoy en día dan las organizaciones en proveer un alto nivel de satisfacción de sus colaboradores para retener el talento y lograr alcanzar los objetivos propuestos.

Entre tanto, la información obtenida fue extraída de diversos artículos como el elaborado por Bermeo, Uribe, Castro, Urrutia, Rincón y Bretón en el año 2019 titulado “*Estrategias de salario emocional: el caso de la empresa CF*” y el propuesto por Sierra (2018) denominado “*La evolución del concepto de talento humano*”. También, se obtuvo información de sitios web como el de *Gerencie* para profundizar en el término Trabajo, libros especializados en *Talento humano* como el de Chiavenato (2009) llamado “*Gestión del talento humano*”, el de Néstor De Buen (1977) llamado “*Derecho del Trabajo*” y se investigó en Google Académico por medio de palabras clave.

## RESULTADOS

Para dar respuesta a la pregunta ¿Cómo el salario emocional puede ser una estrategia efectiva para retener el talento humano? Se exponen en la figura 1, los cinco (5) factores determinantes del salario emocional que contribuyen a la productividad empresarial y otros elementos cruciales, estableciendo en estos un grado de relación por actos colectivos basados en la interacción social, para efectos del análisis se entiende que las prácticas laborales claramente reguladas por un sentido emocional pueden constituirse en la base para el mejoramiento de la productividad resultado de la motivación de los colaboradores.

Figura 1. Factores Determinantes del salario emocional para el crecimiento organizacional y motivación del personal



Fuente: (Rocco, 2009, p. 25)

En el primer factor “Capacitación”, el colaborador busca aprender y actualizarse, para ello desea que su empresa patrocine este proceso tanto a nivel interno como externo que brinde herramientas de trabajo; el segundo factor “Oportunidades de Ascenso y Promoción”, para el empleado es importante y muy necesario poder alcanzar sus metas - expectativas dentro de la empresa, saber que existe un plan de carrera para el crecimiento personal y profesional.

Los primeros factores permiten rediseñar procesos para hacer que la gente trabaje de acuerdo y en la misma dirección. Por ello, es relevante contemplar una tercera variable “Retos Profesionales” que hace referencia al ambiente laboral en el que se le permita al empleado crecer en su cargo, que su trabajo sea dinámico para demostrar sus competencias y habilidades, un ambiente laboral atractivo que permita dinamizar con libertad, con seguridad que sus conocimientos sean tenidos en cuenta.

Debido a lo anterior, debe permitirse el posicionamiento de un cuarto indicador como lo es “Reconocimiento a sus logros” en este los empleados buscan que se reconozcan, se valoren sus resultados, sus aportes y se les motive a continuar en esa intencionalidad.

Al analizar de arriba hacia abajo la estructura propuesta es inevitable dejar de correlacionar un aspecto imprescindible para el equilibrio del ser humano como lo es la Conciliación entre la Vida Familiar y laboral: eje de la productividad empresarial que promueve la integración de dos escenarios, lo que desencadena en el empleado mejoramiento de la calidad de vida en su ámbito familiar, y con ello, se genere mayor compromiso con el ámbito laboral.

Cabe destacar que, en los últimos años la globalización ha permitido el crecimiento de la competitividad en instituciones tanto privadas como públicas, es por ello que, las personas que lideran estas organizaciones deben buscar mecanismos para enfrentar factores internos y externos implementando elementos que conlleven al logro de los objetivos y metas para alcanzar mayor bienestar entre los colaboradores. Dentro de

estas, es importante potenciar el talento humano a través de la herramienta del salario emocional, pues un colaborador motivado y satisfecho genera altos índices de productividad.

De esta manera, toda organización carente de la implementación de un salario emocional como elemento para la retención de personal, conlleva a fomentar bajos niveles de pertenencia, empoderamiento y fidelización de los trabajadores. Además, contribuye con una alta rotación de la plantilla, deterioro del clima laboral y, por supuesto, baja motivación del equipo lo que termina afectando de manera directa la rentabilidad y el crecimiento de las empresas.

En este punto, el salario emocional entra a ser parte de una estrategia clave para la retención del talento humano en las organizaciones, ya que este permite fomentar diversos factores motivacionales que desenlazan en mejorar la percepción que los colaboradores tienen de su empresa.

En este sentido, diversos autores coinciden en afirmar que, para el colaborador el sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina salario emocional viene a ser un factor clave de satisfacción. 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.

Con respecto a los tipos de salario emocional utilizados frecuentemente por las empresas se enfatiza en los siguientes:

1. **Desarrollo personal y profesional:** Capacitación continua en temas de vanguardia e interés.

Permitir al colaborador a desarrollarse plenamente tanto a nivel personal como profesional ayudará a fidelizarlo. Un ejemplo de desarrollo profesional es la formación dentro de la propia empresa.

Es importante tener en cuenta que el colaborador quiere aprender constantemente, ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades. En este sentido, si la empresa le ayuda a hacerlo, estará más feliz y, además, será más productivo.

**2. Posibilidad de ascenso y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa:** Saber que en una compañía se puede empezar desde abajo, pero con el conocimiento de que se contará con la oportunidad de demostrar que se puede ocupar otros puestos más relevantes, es una motivación extra. Así el colaborador valorará un futuro estable dentro de su trabajo con oportunidad de mejorar día tras día y que ese esfuerzo se vea recompensado con nuevas responsabilidades.

**3. Buen ambiente laboral y Clima laboral donde puedan sentirse seguros y cómodos:** Un entorno laboral sin conflictos, en el que todos saben cuál es su lugar supone un punto importante a la hora de fidelizar al talento. Nadie quiere trabajar en un ambiente hostil donde el equipo de trabajo no comparta opiniones ni sugerencias.

**4. Cultura y valores de empresa acordes a los del colaborador:** esta es una de las formas de asegurar la pertenencia y permanencia de los candidatos en la empresa. Sentir que forman parte de algo en lo que creen y, sobre todo, con lo que están de acuerdo.

Si a la hora de contratar la empresa cuenta con valores definidos será más fácil incorporar al candidato ideal y que, se quede por mucho más tiempo. Para ello, se debe saber a quién se quiere atraer a la empresa, es decir, quién es el candidato ideal.

De esta manera, fomentar el trabajo en equipo y desarrollar una cultura empresarial es importante para que el colaborador se sienta a gusto cada día que va a trabajar.

**5. Compatibilidad de vida personal y profesional:** Horarios de trabajo flexibles, días libres para asuntos médicos, guarderías en las empresas, días de vacaciones por objetivos, y un sin fin de opciones son algunos de los salarios emocionales que ayudan a vivir mejor a todos los colaboradores. La calidad de vida es un punto muy relevante a la hora de elegir o permanecer en un trabajo.

**6. Ser parte de las decisiones de la empresa:** Cuando una empresa cuenta con la opinión de sus colaboradores les hace sentir parte de un proyecto en el que ellos son una de las claves fundamentales. Por ello, preguntar a los colaboradores, incitarlos a compartir propuestas e iniciativas es importante.

Considerando lo anterior, Pérez (2017) percibe salario emocional como una motivación clave para que el personal incorporado en una organización se desarrolle de forma más productiva y satisfactoria. En este sentido, se ha comprobado que la utilización del salario emocional aumenta el rendimiento, promueve la productividad, estimula la lealtad, fomenta el sentimiento de

pertenencia a la empresa y crea en el empleo un vínculo efectivo que traspasa las relaciones laborales

Así mismo, hacerles ver que su voz realmente importa en las decisiones de la empresa. Dejar que sean creativos, al talento le encanta demostrar lo que vale.

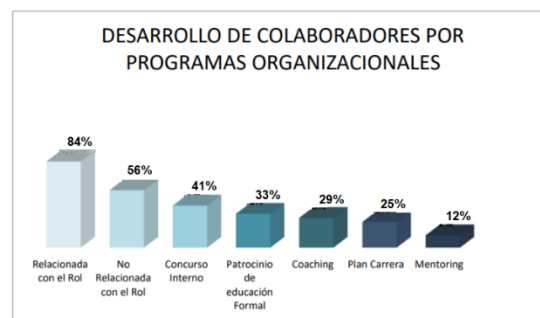
A continuación, se presentan otros tipos de salario emocional:

1. Estabilidad laboral.
2. Reconocimiento de logro mediante incentivos como aumento de hora de días de vacaciones.
3. Código de vestimenta flexible.
4. Actividades de integración como salidas de campo, pausas activas, almuerzos en grupo, etc.
5. Posibilidad de hacer su trabajo fuera de su lugar asignado.
6. Programas de Beneficios: Los empleados se sienten más seguros en su trabajo cuando sabe que tienen buenos seguros médicos, programas de maternidad justo, y días de vacaciones pagados íntegros.
7. Participar en toma de decisiones.
8. Flexibilidad de horarios y reconocimiento de tiempo extra.
9. Áreas de recreación.
10. Servicio de niñera o posibilidad de trabajar junto a su mascota.
11. Tiempo de relajación o break.
12. Programas de bienestar laboral: Empresas como Facebook, Avon, y Google, han implementado gimnasio dentro de sus instalaciones para incentivar la importancia de la salud de sus empleados.

Según la encuesta de Estudio de Compensación Total realizada por

Gestionhumana y Human Factor Consulting (2019) dentro de diversas organizaciones, las cuales cumplían con las especificaciones de prácticas de salario emocional se obtuvo la siguiente información:

Gráfica 1. Desarrollo de colaboradores por programas organizacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de Gestionhumana y Human Factor Consulting, 2019.

En la Gráfica 1, se puede ver cómo el desarrollo de los colaboradores con programas organizacionales es una buena estrategia para fomentar sus conocimientos laborales. También, es evidente que las capacitaciones más puntuales dirigidas a su rol hacen la diferencia, ya que pueden poner en práctica mucho más rápido todo lo aprendido.

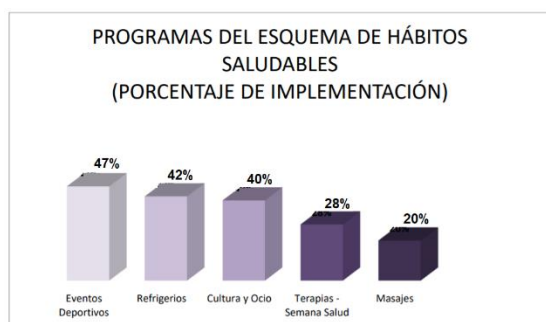
*“El acceso a formación, las posibilidades de promoción o la flexibilidad de la jornada son algunos de los aspectos que valoran los trabajadores a la hora de aceptar un empleo o permanecer en una compañía. Como consecuencia, los departamentos de Recursos Humanos deben tratar de implementar nuevas políticas laborales que conduzcan hacia una mayor atracción y retención del talento.”* (Opere, 2017)

Dentro de la misma encuesta realizada por Gestionhumana y Human Factor



Consulting (Gráfica 2), se pudo evidenciar las actividades que están siendo realizadas hoy en día en estas empresas.

Gráfica 2. Programas del esquema de hábitos saludables (porcentaje de implementación)

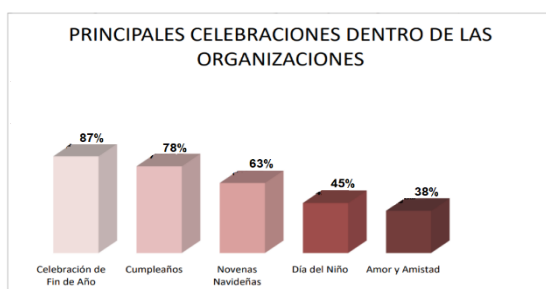


Fuente: Elaboración propia a partir de Gestionhumana y Human Factor Consulting, 2019.

En la gráfica 2, se enfatiza en la preferencia de los colaboradores por la realización de actividades extras para la motivación, y estas son en una línea saludable, ya que ahora se lleva un estilo de vida mucho más sano. Los eventos deportivos tuvieron una mayor puntuación, siendo que son actividades de integración y ayudan a que las áreas dentro de la empresa se conozcan y haya mayor unificación y mezcla entre todos.

Con respecto a las principales celebraciones dentro de las organizaciones se pudo evidenciar lo siguiente:

Gráfica 3. Principales celebraciones dentro de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de Gestionhumana y Human Factor Consulting, 2019.

En la Gráfica 3, se puede observar que la fiesta de fin de año es una actividad de gran relevancia para los empleados, en el momento donde acaba un año lleno de retos y uno nuevo por comenzar con nuevas metas como equipo de trabajo. El celebrarles el día de cumpleaños puede sonar algo tradicional y básico, pero dicha actividad los hace sentir como seres inimitables, que no son solo uno más en la lista de nómina, sino hacen parte de una familia y se les reconoce.

*“En busca de retener el talento dentro de las compañías y hacer que los trabajadores se sientan cómodos realizando su trabajo, es importante que las empresas establezcan prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa”* (González, 2009, p. 8). Sin embargo, se evidencia en la realidad, que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de cargos importantes, sino aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización que les ha permitido adquirir conocimiento implícito acerca del funcionamiento de la misma, y que representaría gran pérdida de capital para la organización, si este capital humano se fuga.

De esta manera, Velasco (2010) plantea como estrategias: *“Ofrecer mínimamente el salario del mercado”* (p. 2). Así hoy en día el salario no sea tan importante para muchas de las personas que trabajan, sí puede ser una motivación emocional que le ayude a incluirse en la compañía que piensa en él, como un ser que vive y necesita sostenerse bajo una calidad de vida digna. *“Garantizar que el personal nuevo tenga un excelente*

*empalme con su cargo*” (p. 2). Un adecuado empalme en un cargo es un excelente inicio para una persona que trae un cúmulo de conocimientos que podrían haber estado retenidos, pero que al llegar a un nuevo ambiente y encontrarse con que puede ofrecer lo que sabe y puede aprender más de lo que conoce es una ventaja que trae consigo un buen empalme o también llamado inducción a que el empleado se quede y comercialice la empresa.

*“Dar la autonomía necesaria a los empleados para el desarrollo de las funciones”* (Velasco, 2010, p. 2). Cuando cualquier entidad le da la potestad necesaria a sus empleados para que diseñen, creen y sueñen con lo que pueden hacer dentro de ella, aumenta en ellos un auto concepto y una auto eficacia tan alta, que les da posibilidad de que se conviertan en asociados emocionales de la empresa y no querer salir de allí por mucho tiempo, ya que su mayor deseo es ver cómo sus proyectos crecen y le ayudan a aumentar incluso su nivel salarial. *“Brindar la oportunidad que asuman nuevos retos y el apoyo necesario para desarrollarlos con éxito”* (p. 2). Esta estrategia ayuda a empleados que pueden verse como inútiles en el tiempo de estancia, a mejorar su capacidad cognitiva y a enriquecer los puestos de trabajo.

Al hablar de permanencia se coloca en juego *“ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que las personas tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, ‘el conocimiento’”* (González, 2009, p. 7).

Según Foster (2011) quiénes lideran una organización se responsabilizan de crear la visión y engranar tanto los valores como el objetivo de la misma. Algunos directivos tienen visión, pero carecen de habilidades en el manejo o armado de grupos, en cambio otros tienen la capacidad de motivar, pero no poseen esa visión atractiva y coherente, por lo cual, determinar o identificar un buen líder puede ser difícil dentro de las organizaciones.

Saber que, en una compañía se puede empezar desde abajo, pero con el conocimiento de que se contará con la oportunidad de demostrar que se puede ocupar otros puestos más relevantes, es una motivación extra. Así el colaborador valorará un futuro estable dentro de su trabajo con oportunidad de mejorar día tras día y que ese esfuerzo se vea recompensado con nuevas responsabilidades.

Así mismo, es crucial que las empresas mitiguen la alta rotación de personal brindando a los colaboradores la potestad de expresar inconformidades y posibles mejoras, demostrándoles que realmente importan en las decisiones de la empresa. Además, dejar que sean creativos, ya que para el talento humano es importante demostrar lo que vale.

Entre tanto, para que las organizaciones logren la retención del talento humano, la gerencia debe considerar implementar las estrategias de salario emocional planteadas en este artículo, sin restar importancia a la retribución económica, generando un equilibrio que satisfaga las necesidades y expectativas del mismo.

De este modo, el salario emocional se convierte en una herramienta estratégica

para las organizaciones toda vez que esta no cuenta con niveles salariales muy atractivos para el personal. Aunque actualmente existen disposiciones legales que propenden por la sana convivencia, la disminución del estrés, la salud y la seguridad, y en general por la estabilidad integral del colaborador, las empresas no han dado la debida importancia a lo que verdaderamente impacta su calidad de vida. Si las empresas se percataran de las ventajas y los resultados que el salario emocional puede brindarles en relación con el sentido de pertenencia, el desempeño y la productividad de los trabajadores, alcanzarían mayores niveles de rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Finalmente, se puede inferir que las influencias que se reciben en una organización incluyen personas y grupos, que no pueden distar de procesos de intercambio que son relevantes para el desarrollo económico y emocional.

## **CONCLUSIONES**

En el desarrollo de este artículo se profundizaron términos cruciales entre los cuales se encuentran trabajo, contrato, salario, talento humano, gestión del talento humano, salario emocional y su relación con la retención de personal.

A partir de la pregunta de investigación planteada, se identificó la importancia que tiene el salario emocional para retener al talento humano en las organizaciones, ya que este contribuye con la fidelización de los colaboradores desde el conocimiento de sus principales necesidades y expectativas que, a su vez, propenda a la disminución en el índice de rotación y la optimización de sus recursos financieros.

De esta manera, se evidenció que una estrategia fundamentada en un salario

emocional debe satisfacer necesidades en los colaboradores de tipo social, de estima, de autorrealización y de seguridad.

Además, las variables de mayor importancia para enfocar una estrategia de salario emocional deben enfocarse en motivar al personal por medio de la implementación de un plan carrera al interior de la empresa y flexibilidad con los horarios laborales.

Así mismo, sobre las condiciones de trabajo es necesario brindar estabilidad laboral y tener un puesto de trabajo exclusivo, con un equipo de alta tecnología.

Sobre las relaciones interpersonales, es relevante brindar equidad entre compañeros en el proceso de plan carrera y salidas experienciales (outdoor) para el grupo de trabajo.

Con respecto al liderazgo, es importante brindar autonomía y confianza para la realización de las actividades y relación cordial y amable por parte del líder.

Sobre la familia es necesario desarrollar un plan de beneficios para el grupo familiar y obsequios.

Otras variables importantes que caben resaltar son la reputación de la empresa en el sector y la estabilidad laboral que esta ofrece a sus trabajadores, el reconocimiento constante por parte de los líderes, el empoderamiento para el desempeño de funciones, conciliación entre la vida familiar, laboral y personal, flexibilidad en el horario de trabajo, teletrabajo y otros beneficios para satisfacer necesidades básicas como transporte, alimentación y estudio.

Finalmente, se infiere que el salario emocional influye positivamente en las organizaciones, ya que se acopla en la planificación estratégica como factor clave para la motivación y fidelización del personal, aspectos que contribuyen con el crecimiento económico y emocional de toda la cadena de valor de la empresa.

## REFERENCIAS

- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo* (Editor Pablo Miguel Guerrero Rosas). México: Pearson Educación, Prentice Hall.
- Arcila Cerón, G. E. (2013). *Gestión de talento humano*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Ángel Daza, E. A., & Gómez, D. J. (2015). *El talento humano como éxito empresarial* [Recurso electrónico].

- Fundación Universitaria Católica  
Lumen Gentium.
- Bermeo, J. O., Uribe, R. P., Castro, L.,  
Urrutia, D., Rincón, A., & Bretón,  
J. E. (2019). *Estrategias de salario  
emocional: el caso de la empresa  
CF*.  
[https://www.researchgate.net/publication/337800831\\_ESTRATEGIAS\\_DE\\_SALARIO\\_EMOCIONAL\\_EL\\_CASO\\_DE\\_LA\\_EMPRESA\\_CF](https://www.researchgate.net/publication/337800831_ESTRATEGIAS_DE_SALARIO_EMOCIONAL_EL_CASO_DE_LA_EMPRESA_CF)
- Burgos G, M. M. (2017). *Concepción e  
importancia del salario emocional  
en las organizaciones privadas con  
fines de lucro*. Obtenido de  
<https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- Capitalismo Consciente. (2019). *Salario  
emocional: Definición, beneficios y  
ejemplos*.  
<https://capitalismoconsciente.es/blog/salario-emocional-definicion-beneficios-y-ejemplos/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento  
humano* (3ª. Ed.). McGraw Hill  
Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento  
humano*. Obtenido de  
[http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.unicatolica.basesdedatosez-proxy.com/?il=9350&pg=304)
- 24.com.unicatolica.basesdedatosez  
proxy.com/?il=9350&pg=304
- Cortes, P. (2018). *Salario emocional:  
¿Cómo puedo aplicarlo en mi  
empresa?* Obtenido de  
<https://www.123emprende.com/actualidad/salario-emocional>
- Concepto Definicion. (2019). *Definición  
de Trabajo*. Obtenido de  
<https://conceptodefinicion.de/trabajo/>
- De Buen, N. (1977). *Derecho del Trabajo*,  
México.
- Durán, M. O. R., & Nevares, S. A. M.  
(2016). *Talento humano en la  
microempresa informal. Dominio  
de las Ciencias*, 2, 247-256.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., &  
Morison, R. (2014). *Retención del  
talento*. LID Editorial.
- Fernández Muñoz, J. J. (2012).  
*Antecedentes del retiro laboral  
temprano. El proceso de salida  
organizacional en una muestra de  
prejubilados españoles*. Librería-  
Editorial Dykinson.
- Foster, M. (2011). *Cuatro pasos para  
mantener motivados a sus  
empleados y disminuir los cambios  
de personal*. En Claves para  
motivar a los empleados, 10-13.  
Recuperado de [http://](http://vistage.com.ar/descarga/seccion/Vi)

- stage-Argentina-999-445-clavesmotivareempleados. Pdf
- Gardey, J. P. (2014). *Satisfacción laboral*. Obtenido de <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Grau, A. (2016). *Talento humano (y gestión del talento humano)*. Agustín Grau - *La Fórmula del Éxito*. <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>
- González, D. (2009). *Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Revista Universidad Eafit, 45(156), 45-72.
- González, F. (2017). *Qué es y cómo se paga el salario*. Revista de Negocios, 80. Obtenido de <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Herrera, C. V. (2016). *Motivación, concepto y teorías principales*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Lara, C. (2019). *El salario emocional de la cultura: El precariado como modelo de gestión*. Independently Published.
- Leal Ramón, D. J. (2005). *Gestión del talento humano: Planeación de personal*. Universidad Libre.
- Linares, J. (2018). *Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula*. Obtenido de <https://news.easyrecrue.com/es/blog/rotacion-de-personal>
- Marín, J. M. (1990). *Teoría y técnicas de desarrollo organizacional*. Organización Panamericana de la Salud.
- Meneses Pinto, K. J. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31779>
- Ministerio de Trabajo. (1950). Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado 19 de julio de 2020, a partir de <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1501/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TRABAJO%20concordado.pdf>
- Moreno, Y. P. S. (2017). *¿Cómo retener el personal en una organización?* <https://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>
- Moreno, O. (2018). *Qué es el Desarrollo Profesional y cómo te ayuda*. Obtenido de

- <http://oscarmoreno.com/desarrollo-profesional/>
- OBS Business School. (2019). *Tipos de talentos: Definición y dónde encontrarlos*.  
<https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/recursos-humanos/tipos-de-talentos-definicion-y-donde-encontrarlos>
- Opere, M. (2017). *El salario emocional: Incentivos para tener empleados felices*. Blog P&A.  
<https://blog.grupo-pya.com/salario-emocional-incentivos-empleados-felices/>
- Pérez, S. A. (2017). *Trabaja inteligente (mente): Estrategias de Inteligencia Emocional para convertirte en el líder que siempre quisiste ser*. Mestas Ediciones.
- Puchades, D. (2019). Talento humano: Definición, proceso y tendencias. *Negokai*.  
<https://negokai.com/talento-humano-definicion-proceso-y-tendencias.html>
- Puyal, F. G. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés*. Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención, 33, 44-47.
- Raffino, M. E. (2020). *Contrato—Concepto, partes y tipos de contrato*.  
<https://concepto.de/contrato-2/>
- Restrepo, P. L. (2014). *La flexibilidad laboral y el salario emocional*. *Aglala*, 5(1), 34-68.  
<https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Robbins, S. P., Stuart-Kotze, R., & Coulter, M. (2000). *Management*. Prentice Hall Canadá.
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*. Recuperado de:  
[http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf).
- Ruelas, J. L. T. (2017). *Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral* [Trabajo de Investigación, Universidad Católica San Pablo].  
<http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15473>
- Saavedra Serrano, G. A. (2020). *Salario emocional una nueva alternativa que revoluciona la gestión del talento humano*. Obtenido de  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/3519>

- Sampieri, R. H. (2003). *Fundamentos de metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. MacGraw-Hill/Interamericana.
- Sarmiento, A. S., García, G. A. M., Benítez, M. L. S., Penagos, L. E. B., González, E. M. G., Rojas, Ó. A. C., Wachter, J. F. C., Quiceno, D. E. G., Gutiérrez, C. A. E., Ramírez, L. M. G., Marín, C. P. R., Serna, A. C. R., Uribe, L. M. R., Valencia, J. J. R., Blandón, D. G., Pascuas, A. P., Gómez, A. C., Serna, D. M., Baena, L. N., ... Agudelo, L. C. A. (2016). *Gerencia y administración*. Corporación Universitaria Americana.
- Sierra, S. P. (2018). *La evolución del concepto de talento humano*. 35.
- Torres, C. A. B. (2006). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Velasco, D. (2010). Alto rendimiento. Hecho realidad. Recuperado de [www.accenture.es/top-informes](http://www.accenture.es/top-informes)