

EL SALARIO EMOCIONAL: CUANDO EL SALARIO ECONOMICO NO ES SUFICIENTE RETRIBUCION PARA ATRAER Y RETENER TALENTO

MARIA ELISA ANNONE

ABSTRACT

La revolución digital conlleva incertidumbres y nuevos retos para el mercado del trabajo, con la creación de nuevos perfiles de trabajo y la posible desaparición de otros.

Con los robots que automatizan tareas que antes estaban circunscriptas únicamente al dominio humano, los puestos de trabajo serán progresivamente más cualificados y especializados.

Para que las personas puedan aprovechar las nuevas tecnologías y las nuevas actividades laborales que se presentarán en el futuro, deberán formarse en los nuevos conocimientos y estar dispuestos a adaptarse a la rapidez de los cambios en los procesos y en las formas de organización a través de la formación permanente.

Para enfrentarse al futuro las empresas deberán rodearse de buenos profesionales y para poder disponer de estos perfiles, van a tener que competir en un mercado de trabajo global por captar y retener talento.

Como esta capacidad de atraer y retener a personas con talento es crucial para su competitividad, las empresas se verán obligadas a recurrir a las mejores estrategias para mantener a sus empleados a gusto en la organización.

Si bien el salario monetario siempre juega un rol importante en la elección de un puesto de trabajo, las nuevas generaciones de trabajadores millenials y centennials -que para el año 2025 representarán más de la mitad de la fuerza laboral-, necesitan además ser recompensadas con otro tipo de retribución que incida en su bienestar emocional.

De ahí la importancia de dejar atrás un modelo tradicional de pago y de incorporar el salario emocional a la política retributiva de la empresa.

- **EL FUTURO DEL MERCADO LABORAL. TENDENCIAS.**

Según el informe “Trabajar para un futuro más prometedor” realizado por la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (2019), el mercado laboral del futuro se caracterizará por presentar una fusión de elementos como ser la automatización, la ecologización de las economías y los cambios demográficos.

- **LA AUTOMATIZACIÓN**

En el mundo de la industria, la tendencia es avanzar sobre la automatización de los procesos productivos, la navegación y el control, la integración de sensores y actuadores y la comunicación de las interfaces. Se busca incrementar la robótica colaborativa para ir hacia fábricas inteligentes donde todas las áreas de la empresa puedan trabajar en forma conectada y con alto nivel de automatización en las tareas (Basco, Béliz, Coatz, y Garnero, 2018).

Según la Organización Internacional del Trabajo (2018) la demanda de robots industriales aumentó considerablemente en los últimos años debido a los continuos avances tecnológicos alcanzados en los campos de los sistemas de automatización y la inteligencia artificial. Desde 2010, el uso de robots industriales ha aumentado en un 9 % cada año. A finales de 2015, 1,6 millones de robots eran utilizados en empresas de todo el mundo, más de dos tercios de ellos en el sector de la manufactura.

En el mercado laboral las nuevas tecnologías cambiarán profundamente la naturaleza

del trabajo en todas las industrias y ocupaciones. Si bien los países están experimentando los efectos de la Cuarta Revolución Industrial de forma diferente, a velocidades y niveles distintos, ya es evidente que muchos empleos están desapareciendo o están siendo rediseñados (Ryder, 2018).

Schwab en su libro titulado “La cuarta Revolución Industrial” (2016), se plantea el interrogante acerca del tiempo que demandará y hasta donde llegará la automatización que sustituya a la mano de obra. Para comprender este fenómeno, resalta que hay que entender los dos efectos en competencia que la tecnología ejerce sobre el empleo. En primer lugar, existe un efecto de destrucción a medida que la disrupción y la automatización generadas por la tecnología sustituyen el capital por el trabajo, forzando a los trabajadores a utilizar sus aptitudes en otros lugares o dejándolos sin fuente de empleo. En segundo lugar, a este efecto de destrucción lo acompaña un efecto de capitalización, en el cual la demanda de nuevos bienes y servicios aumenta y conduce a la creación de nuevas ocupaciones, empresas e incluso industrias.

- **LA ECONOMÍA VERDE**

La economía verde se define como un sistema de actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios que resulta en mejoras del bienestar humano en el largo plazo, sin, al mismo tiempo, exponer a las generaciones futuras a significativos riesgos ambientales y escasez ecológica. También se explica y resume como una economía baja en carbono, eficiente en recursos y socialmente inclusiva (Herrán, 2012).

Los objetivos perseguidos por la economía verde son: a) mejorar el bienestar del ser humano y la equidad social, aminorando los riesgos ambientales y la escasez, b) reducir emisiones de carbono, utilizar los recursos de forma eficiente y ser socialmente incluyente, c) aumentar los ingresos y la creación de empleos como consecuencia de inversiones públicas y privadas destinadas a reducir las emisiones de carbono y la contaminación y d) promover

la eficiencia energética así como el uso de los recursos y evitar la pérdida de diversidad biológica y de servicios de los ecosistemas (Herrán, 2012)

La transición hacia una economía verde inevitablemente implicará la desaparición de puestos de trabajo en determinados sectores a medida que las industrias con un alto nivel de emisiones de dióxido de carbono y con una alta utilización de recursos vayan reduciéndose. De esta manera, las medidas adoptadas en relación con la producción y utilización de la energía provocarán una pérdida aproximada de 6 millones de puestos de trabajo (Oficina Internacional del Trabajo, 2018).

Sin embargo, estas pérdidas de empleo se verán compensadas por nuevas oportunidades laborales. En efecto, la adopción de prácticas sostenibles, en particular, los cambios en la combinación de fuentes de energía, el crecimiento previsto del uso de vehículos eléctricos y los aumentos de la eficiencia energética de los edificios existentes y futuros, redundarán en un incremento neto de aproximadamente 18 millones de puestos de trabajo en el mundo (Oficina Internacional del Trabajo, 2018).

- **LA EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA**

Para el año 2050 se proyecta que la tasa de dependencia total (porcentaje de la población con edades por debajo de los 15 años y por encima de 65 años con respecto a cada 100 habitantes con edades comprendidas entre 15 y 64 años) aumente considerablemente en Europa (24,8 puntos porcentuales) y América del Norte (14,4 puntos porcentuales), y moderadamente en Asia (8,5 puntos porcentuales), Oceanía (6,8 puntos porcentuales) y América Latina y el Caribe (7,6 puntos porcentuales). Se prevé que la tasa de dependencia total de África disminuya 18,7

puntos porcentuales, y que la mitad de la población de la región esté formada por jóvenes (con edades comprendidas entre 0 y 24 años). Por el contrario, todas las demás regiones harán frente al reto del envejecimiento de la población (Oficina Internacional del Trabajo, 2019).

El incremento de la expectativa de vida causará una suba en la edad jubilatoria más allá de los 65 años de edad, ello debido a la dificultad de los gobiernos para poder sostener un sistema previsional para una población más longeva y a que los trabajadores no pueden mantenerse económicamente solo con sus haberes previsionales. Por este motivo, los trabajadores dejarán de trabajar en forma gradual y no ingresarán abruptamente en el sistema previsional (Fox y O'Connor, 2015).

Las empresas comienzan a enfrentarse a un mundo organizacional cada vez más complejo debido al desafío de la convivencia intergeneracional que se da con la entrada al mercado del trabajo de las generaciones millennial y centennial, grupos intrínsecamente diversos y complejos que han cambiado la dinámica de las áreas de recursos humanos (Dinero, 2019)

Se estima que para el 2025 los millenials representarán más de la mitad de la fuerza laboral y es de prever que esta nueva generación de trabajadores traiga consigo una nueva cultura del trabajo basada en principios como la innovación y la apuesta por el cambio, la oposición a la inmovilidad profesional y salarial, el amor por lo que se hace y la sensibilidad social y medioambiental (Fundación Telefónica, 2020).

A todos estos cambios que se han de producir en el mercado de trabajo, se le suma la globalización, es decir a la capacidad que tienen las organizaciones de trabajar en un mundo donde las fronteras dejan de existir (IE University, 2017).

- **EL APRENDIZAJE PERMANENTE Y LA BÚSQUEDA DE TALENTO**

Las tendencias mencionadas indican que en los años venideros muchos puestos de trabajo quedarán rápidamente obsoletos y que tanto las empresas como los trabajadores deberán anticiparse a las necesidades laborales que surgirán en el mercado de trabajo.

Con respecto a la fuerza laboral sostiene Schwab (2016) que, aunque sea difícil vaticinar las competencias y destrezas requeridas en industrias aún no creadas, puede asumirse razonablemente que aumentará la demanda de capacidades que permitan a los trabajadores diseñar, construir y trabajar junto a sistemas tecnológicos o en ámbitos que llenen los vacíos dejados por tales innovaciones tecnológicas.

Por eso Ryder (2018) dice que los trabajadores estarán obligados a reciclarse profesionalmente, ya que además de las competencias básicas, técnicas, analíticas e informáticas, sustentadas por aptitudes cognitivas sólidas, como la lectura, la escritura y la aritmética, deberán desarrollar la habilidad de aprender a lo largo de toda la vida. Por lo tanto, el aprendizaje permanente será un elemento clave para que las personas puedan aprovechar las nuevas tecnologías y las nuevas actividades laborales que se presentarán en el futuro.

Cabe destacar que el aprendizaje permanente engloba el aprendizaje formal e informal desde la primera infancia y la educación básica, así como todo el aprendizaje adulto, y combina competencias básicas, sociales y cognitivas (como el aprendizaje para aprender), al igual que las competencias necesarias para trabajos, ocupaciones o sectores específicos (Oficina Internacional del Trabajo, 2019).

Este concepto incluye habilidades tan diversas como (Universidad Internacional de Valencia, 2018):

- Tomar conciencia de las necesidades y procesos del propio aprendizaje y saber identificar las oportunidades disponibles.
- Habilidad para superar los obstáculos con el fin de aprender con éxito.

- Incluye obtener, procesar y asimilar nuevos conocimientos y habilidades de aprendizaje.
- Buscar una guía metodológica y práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Adquirir un compromiso por parte de los estudiantes de construir su conocimiento a partir de sus aprendizajes y experiencias vitales anteriores con el fin reutilizar y aplicar el conocimiento y las habilidades en una variedad de contextos: en casa, en el trabajo, en la educación y la instrucción.
- Potenciar la motivación y la confianza.
- Adquirir competencias metacognitivas, es decir, capacidades que permiten al estudiante conocer y regular sus propios procesos de aprendizaje.

En resumen, el trabajador para poder enfrentar la movilidad laboral y las mutaciones del mercado laboral del futuro deberá desarrollar una capacidad de aprendizaje que le posibilite asumir con flexibilidad puestos de trabajo, analizar en forma constante su potencial personal y desarrollar su iniciativa y autonomía en el desempeño profesional. De esta manera podrá obtener el “pasaporte de la empleabilidad” (Leibowicz, 2000).

Desde el punto de vista de los empleadores, entre los grandes retos que depara el futuro a la empresa se encuentra la falta de profesionales formados. En un mercado de trabajo cada vez más global, favorecido por las tecnologías de la información y la comunicación y el cambio generacional, la competencia por el talento será también a nivel global, especialmente en el segmento de los perfiles de mayor cualificación, como puede ser en áreas relacionadas con la investigación, la ciencia y la tecnología (PWC, 2013).

La captación y retención del talento a través de la motivación y generación de compromiso en los profesionales representará entonces, un aspecto crítico para dotar de capacidad de crecimiento a las organizaciones (PWC, 2013).

En un mercado laboral en el que la guerra por llevarse a los mejores talentos crece día a día resulta de vital importancia para el empleador recurrir a las mejores estrategias para mantener al trabajador a gusto en la empresa (Entrepreneur, 2019).

Si bien el dinero es un motivador importante para conservar colaboradores valiosos, hay otras prestaciones que el trabajador percibe como beneficios complementarios de la retribución económica y que en muchas ocasiones puede ofrecer más satisfacción para el empleado y a la vez ayudar a incrementar la productividad del talento humano, reducir tasas de rotación e incentivar una imagen positiva en torno al ambiente laboral (Alia Integrando Talento, 2016)

A estos beneficios no monetarios que una organización ofrece a sus empleados se los conoce como salario emocional.

- **DEL SALARIO ECONÓMICO AL SALARIO EMOCIONAL**

Actualmente la decisión de las personas de trabajar en una determinada empresa no está condicionada exclusivamente por el incentivo monetario sino también por las prestaciones no económicas que conforman el denominado salario emocional.

El salario emocional es un beneficio extrasalarial que una empresa ofrece a sus trabajadores con el fin de satisfacer parte de sus necesidades personales y como complemento al pago económico por su trabajo, sin que este beneficio represente un mayor gasto para la empresa (Segura, s.f.)

Abarca las prestaciones que un trabajador recibe por parte de la empresa que no son la contrapartida monetaria acordada por la realización de su trabajo y que contribuye a que su nivel de satisfacción se mantenga o incremente y que además ayuda a afianzar los lazos con la empresa y con el resto de la plantilla.

Además, el salario emocional es considerado la base más sólida en una estrategia de *employer branding*, porque es muy frecuente que un trabajador con un buen salario emocional recomiende su empresa y se convierta en un prescriptor de la marca (Laporta, 2020).

El *employer branding* o marca de empleador, es una herramienta para atraer talento, y retenerlo y también para que los empleados de una compañía se conviertan en embajadores de la marca de cara a la atracción de otros nuevos (PWC, 2013).

Existen diversas formas de implementar el salario emocional en una empresa, pudiendo citarse como ejemplo a los siguientes (IMF Business School, 2015):

- Horario flexible y teletrabajo: Permite al empleado poder conciliar mejor su vida personal y profesional, al brindarle más flexibilidad horaria y geográfica.
- Guardería: Para niños pequeños en el mismo lugar de trabajo o para niños en edad escolar durante las vacaciones.
- Días libres en fechas señaladas: Permite al trabajador asistir a eventos importantes para él sin consumir días de vacaciones, como pueden ser su cumpleaños o el de familiares, el aniversario de matrimonio, el nacimiento de un hijo o cualquier otra fecha especial.
- Beneficios sociales: Seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, el pago de los costos de transporte y alimentación.
- Espacios de distracción en la empresa: Contar con una zona exclusiva para el descanso y ocio, es decir una ambientación laboral con salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.
- Posibilidades de desarrollo profesional: Brindar oportunidades de crecimiento profesional ya sea mediante descuentos especiales, acceso a plataformas e-learning o programas de especialización gratuitos para los colaboradores.
- Voluntariado: Actividades de voluntariado promovidas por la

organización y con horas libres para que los empleados realicen dichas actividades.

Cabe destacar que con la aparición del COVID -19 varias empresas sumaron beneficios vinculados a la salud. Como ejemplo puede citarse que Starbucks brindó a sus empleados veinte sesiones de terapia o de coaching; Target les ofreció los servicios de Daylight, una página web y app diseñada para ayudar a manejar el stress y la preocupación, los de Sleepio, una aplicación que provee herramientas para ayudar a conciliar el sueño y los de Wellbeats, una app de clases de gimnasia; Salesforce proveyó a su personal de una app para meditación y Benecard les brindó libre acceso a una app de mindfulness, servicios de telemedicina y de farmacia *on line* (Business Insider, 2020).

Entre las ventajas que conlleva el salario emocional se destaca que contribuye a la felicidad del empleado. Un trabajador satisfecho cuenta con altos índices de productividad y competitividad, lo que se traduce a su vez en beneficios exponenciales para la organización, disminuye la rotación de personal y con ello el costo de contratación y formación, reduciendo el ausentismo (Laporta, 2020).

Tomando en consideración los beneficios de implementar una política retributiva con eje en el salario emocional, la empresa del futuro si quiere ser competitiva deberá dejar atrás el modelo tradicional de retribución basado en un salario monetario y adoptar una estrategia salarial más flexible que le permita afianzar el talento, generar compromiso y aumentar la productividad de sus trabajadores (Areté Activa,

2018)

- **SU ROL EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO EN LAS NUEVAS GENERACIONES DE TRABAJADORES**

A las nuevas generaciones no les basta con un sueldo base, para ellas el salario emocional es prioritario, dado que no se interesan sólo por las cifras de su nómina, sino por todos los beneficios y ventajas no económicas que obtienen de la empresa donde trabajan (Hernández, 2019).

La generación millennial (generación Z) está compuesta por personas que nacieron entre 1981 y 1996, de acuerdo con el Pew Research Center de Estados Unidos y son personas innovadoras y autosuficientes que priorizan sus asuntos personales (bienestar, intelecto, ideas, valores, sentimientos y deseos) y la generación centennial (generación Y), a diferencia de los primeros, se compone de personas nacidas a partir de 1997, que son nativas digitales y mucho más pragmáticas (Dinero, 2019).

Según el estudio del Bank of America Merrill Lynch titulado “New Kids on The Block. Millennials & Centennials Primer”, las generaciones Z e Y se caracterizan por abrazar la diversidad, el desarrollo sostenible, la globalización, la tecnología disruptiva y el emprendimiento como jamás lo había hecho antes ninguna otra generación (Kuwait Times, 2016).

Tratándose de generaciones que otorgan un importante valor a los ambientes laborales que promueven el emprendimiento, las empresas se enfrentan al desafío brindar la oportunidad de su desarrollar la capacidad emprendedora la que puede instrumentarse a través de programas de intraemprendimiento, mediante los cuales los colaboradores puedan poner en marcha una idea o un nuevo modelo de negocio (Fox y O'Connor, 2015).

Cabe señalar que estas dos generaciones son las más educadas de la historia y que suman en total mil cuatrocientos millones de estudiantes en el mundo. Uno de cada tres millennials - según la OCDE - tiene bajos conocimientos tecnológicos y el 14% de los graduados recientes obtiene malos resultados en aritmética (García Vega, 2016).

Por su parte, los centennials son la primera generación nativa digital y la que tiene mayor conciencia social. Además, buscan un empleo que marque un impacto en el mundo, es decir aspiran a que su relación laboral sea un compromiso bilateral y recíproco, tanto de ellos con la empresa como de la empresa hacia ellos (Hernández, 2020).

De esta manera, puede afirmarse que para estas nuevas generaciones de trabajadores ya no basta con ofrecerles un nivel de salario interesante de acuerdo con sus capacidades personales y que, en consecuencia, el salario emocional se tornará en un factor fundamental para la captación y retención de talento joven.

- **CONCLUSIONES**

La principal clave del éxito de una empresa es contar con un buen equipo de trabajo compuesto por personal calificado, comprometido e involucrado con las metas de la organización.

Captar y retener a los profesionales más productivos y mejor calificados será un desafío para las empresas en el futuro, en un mundo en el que el sueldo ya no es el único ni el más decisivo indicador de la permanencia y satisfacción del personal.

Para que las empresas puedan aprovechar y beneficiarse de las capacidades únicas de los miembros de las nuevas generaciones de trabajadores, deberán ofrecerles beneficios entre los que se destacan el desarrollo profesional, un espacio de

trabajo adecuado, la flexibilidad laboral y la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y a cualquier hora.

Ya no será suficiente confiar en una buena remuneración para cautivar a estos grupos generacionales y el salario emocional se tornará en un factor fundamental para la atracción y fidelización del talento.

BIBLIOGRAFÍA

Alia Integrando Talento (2016). *La importancia de establecer un salario emocional para tus colaboradores*. Recuperado el 05/10/2020 de <https://aliamex.com/recursos-humanos/salario-emocional/>

Areté Activa (2018). *5 ejemplos de políticas retributivas innovadoras*. Recuperado el 10/10/2020 de <https://www.arete-activa.com/ejemplos-politicas-retributivas-innovadoras/>

Basco, A., Béliz, G., Coatz, D. y Garnero, P. (2018). *Industria 4.0: fabricando el futuro*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 03/10/2020 de <https://publications.iadb.org/es/industria-40-fabricando-el-futuro>

Business Insider (2020). *Companies are offering more mental health benefits amid coronavirus*. Recuperado el 02/10/2020 de <https://www.businessinsider.com/companies-offering-more-mental-health-benefits-amid-coronavirus-2020-4>

Dinero (2019). *El salario emocional es indispensable para atraer a los millennials y centennials*. Recuperado el 05/10/2020 de <https://www.dinero.com/management/articulo/el-salario-emocional-es-indispensable-para-atraer-a-los-millennials-y-centennials/267614>

Entrepreneur (2019). *Infografía: 5 claves del salario emocional*. Recuperado el 07/10/2020 de <https://www.entrepreneur.com/article/262029>

Fox, K y O' Connor, J (2015). Five ways work will change in the future. *The Guardian*. Recuperado el 04/10/2020 de <https://www.theguardian.com/society/2015/nov/29/five-ways-work-will-change-future-of-workplace-ai-cloud-retirement-remote>

García Vega, M. (2016). Los 'millennials' y los 'centennials', dos generaciones que valen 19 billones. *El País*. Recuperado el 10/10/2020 de https://elpais.com/economia/2016/10/20/actualidad/1476985002_101940.html

Hernández, M (2019). Salarios emocionales y 'empresas líquidas', la ecuación para retener a los trabajadores del futuro. *El Mundo*. Recuperado el 02/10/2020 de <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2019/11/24/5dd6e16621efa0e9708b462a.html>

Hernández, S. (2020). Guía para entender a los centennials. *Fortune en Español*. Recuperado el 10/10/2020 de <https://www.fortuneenespanol.com/leadership/guia-entiendas-centennials/>

Herrán, C. (2012). *El camino hacia una economía verde*. Proyecto Energía y Clima de la Fundación Friedrich Ebert – FES. Recuperado el 07/10/2020 de https://flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1340319587.documento_fes_09156.pdf

IE University (2017). *Las cinco tendencias que marcan el futuro del trabajo*. Recuperado el 07/10/2020 de <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/las-cinco-tendencias-marcan-futuro-del-trabajo/>

IMF Business School (2015). 10 ejemplos de salario emocional. Recuperado el 08/10/2020 de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>

Kuwait Times (2016). Thematic investing: New kids on the block. Bank of America & Merrill Lynch Report. 18 de septiembre de 2016. Recuperado el 08/10/2020 de www.pressreader.com

Laporta, A (2020). *Cuáles son los tipos de salario emocional que más valoran los trabajadores?*. Recuperado el 08/10/2020 de <https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/>

Leibowicz, J. (2000). *Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua*. Montevideo: Cinterfor

Organización Internacional del Trabajo (2018). *El futuro del trabajo - Principales tendencias El uso de robots industriales está aumentando rápidamente y tiene el potencial de modificar los procesos productivos en todo el mundo*. Recuperado el 03/10/2020 de https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/trends/WCMS_618491/lang-es/index.htm

Oficina Internacional del Trabajo (2019). *Trabajar para un futuro más prometedor – Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo*. Ginebra: OIT. Recuperado el 03/10/2020 de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf

Oficina Internacional del Trabajo (2018). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo Sostenibilidad medioambiental con empleo*. Ginebra: OIT

PWC (2013). *Trabajar en 2033*. Recuperado el 04/10/2020 de <https://www.equipostrytalento.com/contenido/download/estudios/trabajar2033.pdf>

Ryder, G. (2018). *Aunque la tecnología afecta nuestros empleos, no es demasiado tarde para transformar esta amenaza en una oportunidad*. Recuperado el 26/09/2020 de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_647865/lang-es/index.htm

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. World Economic Forum. Recuperado el 03/10/2020 de [http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)

Segura, L (s.f.). Salario emocional, modelo de compensación que está en auge en el país. *Empresarial y Laboral*. Recuperado el 07/10/2020 de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/laboral/salario-emocional-modelo-de-compensacion-que-esta-en-auge-en-el-pais/>