

Descifrando el rompecabezas del talento: Estudio de Caso del Sector Farmacéutico  
sobre Patrones Competitivos y Rehumanización del Futuro del Trabajo.

Luisa Fernanda Mogollon Castro

Trabajo de Grado para Optar al Título de Máster en gerencia de negocios MBA

Directora

Edna Rocio Bravo Doctora en Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Escuela de Estudios industriales y Empresariales

Maestría en gerencia de negocios MBA

Bucaramanga

2026

## Tabla de Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>1.Contexto del problema:.....</b>	<b>9</b>
1.1 Justificación: .....	11
1.2 Importancia del estudio: .....	12
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>14</b>
2.1 Objetivo General .....	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>3. Metodología.....</b>	<b>15</b>
3.1 Tipo de estudio .....	15
3.2 Enfoque de investigación .....	15
3.3 Fuentes de información .....	16
3.4 Técnicas de recolección de datos .....	16
3.5 Unidad de análisis .....	17
3.6 Procedimiento .....	17
3.7 Consideraciones éticas .....	17
<b>4. Marco de referencia .....</b>	<b>18</b>
4.1. La Rehumanización del Trabajo: Perspectiva Global .....	18
4.2 El Contexto Regional: Santander y el AMB .....	27
<b>5. Análisis de Tendencias Digitales: Google.....</b>	<b>30</b>

<b>y LinkedIn.....</b>	<b>30</b>
5.1 Google trends.....	30
5.2 LinkedIn.....	37
<b>6. Resultados y análisis del estudio de caso .....</b>	<b>38</b>
6.1 Panorama general.....	38
6.2 Contexto organizacional y diseño de la encuesta.....	42
6.2.1 Clasificación de la organización .....	42
6.2.2 Información del diseño de la encuesta .....	43
6.2.3 Perfil demográfico de los participantes.....	43
6.3 Resultados por dimensión GPTW .....	45
6.3.1 Orgullo organizacional y sentido de pertinencia .....	45
6.3.2 Bienestar y equilibrio vida-trabajo .....	47
6.3.3 Cultura de confianza y liderazgo.....	47
6.3.4 Reconocimiento y desarrollo profesional .....	49
6.3.5 Liderazgo y comunicación efectiva .....	50
6.3.6 Inclusión y equidad .....	52
6.3.7 Inclusión y equidad de género: perspectiva de las mujeres en la organización.....	53
6.3.8 Bienestar integral y beneficios .....	55
6.3.9 Ambiente laboral y experiencia organizacional.....	56
6.4 Discusión de hallazgos .....	57

<b>7. Análisis Convergente Final: La Rehumanización como pilar Estratégico.....</b>	<b>60</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>64</b>

### Lista de Figuras

Figura 1 Tendencia de búsqueda del término "trabajo remoto" en Colombia (2021-2025).....	32
Figura 2 Tendencia de búsqueda del término "salario emocional" en Colombia (2021-2025).....	33
Figura 3 Tendencia de búsqueda del término "bienestar laboral" en Colombia (2021-2025).....	35
Figura 4 Tendencia de búsqueda del término "burnout" en Colombia (2021-2025)...	36

## **Lista de apèndices**

**Apèndice A:** Reporte de Resultados Great Place to Work: Caso Novo Nordisk.

“Los apèndices estàn adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS”.

## Resumen

**Título:** Descifrando el rompecabezas del talento: Estudio de Caso del Sector Farmacéutico sobre Patrones Competitivos y Rehumanización del Futuro del Trabajo. \*

**Autor:** Luisa Fernanda Mogollon Castro\*\*

**Palabras Clave:** Rehumanización del trabajo, gestión del talento, bienestar laboral, futuro del trabajo, tendencias laborales.

**Descripción:** Este trabajo de aplicación analiza las tendencias emergentes en la gestión del talento y sus implicaciones para construir entornos laborales más humanos. El estudio surge ante la necesidad de comprender cómo las organizaciones están respondiendo a los desafíos derivados de la transformación digital, los cambios demográficos, las nuevas expectativas de los trabajadores y la creciente importancia del bienestar integral y desarrollo en el entorno laboral. Se desarrolla un estudio de caso en una empresa del sector farmacéutico, tomando como referencia las estrategias implementadas por organizaciones reconocidas entre los Mejores Lugares para Trabajar para atraer, desarrollar y retener talento. La metodología combina la revisión documental de informes estratégicos publicados por fuentes especializadas en gestión humana, tendencias laborales y futuro del trabajo, con el análisis de tendencias identificadas en buscadores y redes. Esta aproximación permitió identificar patrones emergentes y prácticas organizacionales orientadas a fortalecer la experiencia del empleado y promover culturas laborales más sostenibles. Los resultados evidencian una creciente relevancia de factores como el bienestar, la flexibilidad, el reconocimiento, el desarrollo profesional y la construcción de entornos basados en la confianza. Este estudio contribuye al debate académico y práctico sobre la rehumanización del trabajo, explorando cómo la transformación digital está redefiniendo los roles, las relaciones laborales y las estrategias organizacionales para la gestión del talento.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Escuela de Estudios industriales y Empresariales. Maestría en gerencia de negocios MBA.  
Director: Edna Rocio Bravo.

## Abstract

**Title:** Deciphering the Talent Puzzle: A Case Study of the Pharmaceutical Sector on Competitive Patterns and the Rehumanization of the Future of Work.\*

**Author:** Luisa Fernanda Mogollon Castro\*\*

**Key Words:** Rehumanization of work, talent management, workplace well-being, future of work, labor trends.

**Description:** This applied research project analyzes emerging trends in talent management and their implications for building more human-centered work environments. The study arises from the need to understand how organizations are responding to challenges associated with digital transformation, demographic changes, evolving employee expectations, and the growing importance of well-being and professional development in the workplace. A case study was conducted in a pharmaceutical company, using as a reference the strategies implemented by organizations recognized among the Best Places to Work for attracting, developing, and retaining talent. The methodology combines a documentary review of strategic reports published by specialized sources on human resource management, labor trends, and the future of work, with the analysis of trends identified through search engines and professional networks. This approach made it possible to identify emerging patterns and organizational practices aimed at strengthening the employee experience and promoting more sustainable workplace cultures. The findings highlight the increasing relevance of factors such as well-being, flexibility, recognition, professional development, and the creation of trust-based environments. This study contributes to the academic and practical discussion on the rehumanization of work by exploring how digital transformation is redefining roles, workplace relationships, and organizational strategies for talent management.

---

\* Master's Case study

\*\* School of Industrial and Business Studies. Master's in Business Management (MBA). Director: Edna Rocío Bravo.

## Introducción

### 1.Contexto del problema:

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío de atraer y retener talento en un entorno laboral cada vez más competitivo y globalizado. La búsqueda de espacios de trabajo más saludables y motivadores ha impulsado la atención hacia el salario emocional, entendido como los beneficios no monetarios que fortalecen el compromiso y la satisfacción del empleado (Achievers Workforce Institute, 2024).

Diversos estudios en Colombia han identificado que factores como las altas cargas laborales, la falta de reconocimiento y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional están estrechamente vinculados a la disminución del compromiso laboral y al síndrome de burnout (McKenzie, 2025). Este último es reconocido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en su Clasificación Internacional de Enfermedades (CIE-11) como un fenómeno netamente ocupacional desde el año 2022 y surge como un fenómeno psicológico en base a una respuesta del trabajador ante la exposición crónica a estrés laboral y se caracteriza por la coexistencia de tres pilares fundamentales: el agotamiento abrumador, el cinismo y desapego que se traduce en despersonalización y la sensación de ineficacia o falta de logros y propósito (Maslach & Leiter, 2016).

Aunque estos hallazgos provienen de diferentes sectores y regiones del país, su presencia también se percibe en contextos empresariales de Santander, lo que subraya la necesidad de estrategias orientadas a la rehumanización del trabajo.

Bajo esta premisa, la rehumanización del trabajo se define como el cambio de paradigma donde las organizaciones y profesionales dejan de ser vistos como unidades de producción transaccionales para ser entendidos a través de sus motivaciones individuales, un enfoque en el cual el ser humano se sitúa en el centro de las decisiones, reconociendo que el valor máspreciado de una compañía es el talento propio de cada individuo. De acuerdo con el reporte *The Working Future* de Bain & Company (2022), el futuro del trabajo exige elevar el concepto del "trabajador promedio" para dar paso a una segmentación estratégica basada en perfiles de identidad y propósito que permita alinear las necesidades operativas con las aspiraciones personales, potenciando la resiliencia y la productividad (Bain & Company, 2022).

Según el análisis de Bain & Company (2022), la diversidad de motivaciones individuales converge en seis arquetipos fundamentales: Operadores, Dadores, Artesanos, Exploradores, Esforzados y Pioneros. Estos perfiles permiten a las organizaciones identificar la variedad de retos y expectativas que surgen en una fuerza laboral altamente diferenciada. Bajo este modelo, los líderes deben reconocer que el concepto de "un buen trabajo" o "un buen lugar para trabajar" ya no es universal, sino que se vuelve personal y la satisfacción y el compromiso no serán aceptados de manera uniforme (Bain & Company, 2022). Por tanto, la rehumanización implica diseñar experiencias laborales personalizadas donde el propósito de la organización se conecte de una forma específica con la identidad de cada arquetipo, mitigando así los riesgos de desapego o burnout identificados en la región.

Un estudio reciente en Colombia señala que hasta el 35 % de los trabajadores han manifestado síntomas vinculados al burnout, lo que evidencia la magnitud de este problema en el país (McKenzie, 2025). Por otro lado, investigaciones en entornos urbanos como Pereira, Armenia y Cali reflejan que la extensa jornada laboral y la falta de reconocimiento son fuentes directas de estrés y desgaste emocional (Barrera Pachón, 2025)

### **1.1 Justificación:**

Es urgente comprender cómo las empresas en Santander pueden adaptarse a las nuevas tendencias del mercado laboral y avanzar hacia modelos más humanos y competitivos. Investigaciones indican que el salario emocional tiene un impacto considerable en la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño adaptativo, funcional y contextual al facilitar un entorno laboral más satisfactorio (Junça Silva, Burgette, & Fontes da Costa, 2024).

Además, se observa que los beneficios como los servicios de cuidado infantil patrocinados por el empleador pueden generar retornos de inversión significativos, reducir la rotación de personal y mejorar la productividad, especialmente en madres trabajadoras (Kelly, 2024). Un estudio reciente reveló que las empresas que implementaron este tipo de beneficios obtuvieron retornos positivos de inversión de hasta un 425 %, al punto de que el costo de la medida se compensó completamente con los beneficios obtenidos (Moms First & Boston Consulting Group, 2024). Esto confirma que las estrategias centradas en el bienestar no solo favorecen a los empleados, sino que también aportan resultados tangibles y sostenibles para las organizaciones.

## 1.2 Importancia del estudio:

La evidencia sugiere que integrar el salario emocional como estrategia —a través de reconocimiento, cultura organizacional alineada y desarrollo profesional— no solo reduce la rotación, sino que también mejora el compromiso y la lealtad del personal. Sin embargo, por primera vez en seis años, la compensación económica se ha convertido en la principal razón por la que los empleados buscan nuevas oportunidades laborales, según el 2024 Engagement and Retention Report del Achievers Workforce Institute (2024), lo que evidencia la necesidad de equilibrar los incentivos financieros con el bienestar no monetario.

Asimismo, promover la salud mental y prevenir los riesgos psicosociales, como el estrés crónico y el burnout, es esencial para asegurar la productividad sostenible del talento humano (Trujillo Pons, 2025). Este enfoque ofrece herramientas para que las áreas de gestión humana en Santander implementen culturas laborales más inclusivas, resilientes y centradas en el bienestar.

Las consecuencias de la deshumanización laboral son múltiples y tienen un impacto directo en el desempeño organizacional. La alta rotación de personal, derivada de la desmotivación y la búsqueda de mejores oportunidades, genera inestabilidad y eleva los costos de reclutamiento y capacitación (Achievers Workforce Institute, 2024). De manera paralela, la baja productividad, producto de la falta de compromiso y del escaso bienestar percibido por los empleados, afecta de forma significativa los resultados empresariales (McKenzie, 2025).

En suma, esta investigación ofrecerá herramientas prácticas para que las áreas de gestión humana en Santander comprendan y adopten las tendencias emergentes del futuro del trabajo. Al aplicar estos enfoques, será posible impulsar culturas organizacionales más inclusivas, flexibles y orientadas al bienestar, capaces de prevenir riesgos psicosociales y fortalecer la salud mental de los colaboradores, factores clave para mantener la productividad y la sostenibilidad empresarial en un entorno de cambio constante (Trujillo Pons, 2025).

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Identificar los patrones y prácticas emergentes del futuro del trabajo mediante el análisis web de tendencias e informes estratégicos de empresas reconocidas que están impulsando la rehumanización laboral. Este estudio de caso se enfocará en una compañía del sector farmacéutico para transferir los conocimientos obtenidos a las unidades de gestión humana en Santander, con el objetivo de mejorar sus prácticas y facilitar la adaptación a las nuevas tendencias laborales.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar una investigación para identificar las prácticas competitivas en el futuro del trabajo mediante el análisis de informes de organizaciones como Deloitte, BCG, Gartner, LinkedIn y Google Trends, así como casos de vigilancia en Harvard Business Review, especializados en estudios estratégicos del futuro del trabajo.
- Analizar patrones recurrentes de valor desde la perspectiva de empleadores y recursos humanos en empresas reconocidas como 'Best Places to Work' específicamente en una compañía del sector farmacéutico, utilizando datos de buscadores en línea y empresas líderes a nivel global.

- Realizar un análisis convergente de los resultados sobre prácticas competitivas y los factores clave de las empresas clasificadas como 'Best Places to Work', con un enfoque en la rehumanización del trabajo.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Tipo de estudio**

Este trabajo se enmarca en la metodología de estudio de caso, entendida como una estrategia de investigación que permite examinar en profundidad un fenómeno dentro de su contexto real (Yin, 2018). Este enfoque es especialmente apropiado cuando las fronteras entre el fenómeno de interés y su contexto no están claramente definidas, y se requiere un análisis integral y contextualizado.

En este caso, el estudio se centra en la compañía Novo Nordisk, con énfasis en los resultados y prácticas de su filial en Colombia. El objetivo es identificar patrones competitivos y estrategias de rehumanización laboral que puedan ser replicadas o adaptadas a otras organizaciones de la región. La elección de Novo Nordisk responde a su reconocimiento internacional como uno de los Best Places to Work y a su compromiso con la sostenibilidad y el bienestar de sus colaboradores.

#### **3.2 Enfoque de investigación**

La investigación adopta un enfoque cualitativo, orientado a comprender en profundidad las dinámicas de gestión del talento y su relación con la rehumanización del trabajo

(Creswell & Poth, 2018). El análisis combina la revisión documental con un ejercicio de benchmarking que compara las prácticas de la filial en Colombia con las tendencias y estándares globales de la compañía y del sector farmacéutico.

### **3.3 Fuentes de información**

Las fuentes empleadas se clasifican en:

•Primarias:

- Datos e informes internos de Novo Nordisk Colombia relacionados con gestión de talento, clima organizacional, atracción y retención de personal.

•Secundarias:

- Informes estratégicos de consultoras como Deloitte, Boston Consulting Group (BCG), Gartner y Achievers Workforce Institute.
- Publicaciones de Harvard Business Review.
- Datos de tendencias laborales de Google Trends y LinkedIn.
- Rankings y reportes de Best Places to Work.
- Información pública de Novo Nordisk a nivel global y regional.

### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

Se aplicará la técnica de revisión documental sistemática (Booth, Sutton, & Papaioannou, 2016), que incluye:

1. Definición de criterios de búsqueda en bases de datos académicas, informes corporativos y medios especializados.
2. Selección de documentos relevantes, priorizando fuentes actualizadas y confiables.
3. Extracción y clasificación de información en categorías alineadas con los objetivos específicos.

### **3.5 Unidad de análisis**

La unidad de análisis es Novo Nordisk – Filial Colombia, en su contexto organizacional y de mercado. El estudio considera tanto los indicadores internos (resultados en gestión de talento y clima laboral) como la alineación con las políticas y prácticas globales de la compañía.

### **3.6 Procedimiento**

1. Revisión de literatura académica y empresarial sobre rehumanización del trabajo y patrones competitivos.
2. Análisis de informes estratégicos globales y regionales de Novo Nordisk.
3. Benchmarking entre las prácticas de la filial en Colombia y de Best Places to Work.

### **3.7 Consideraciones éticas**

La investigación respeta principios de confidencialidad, integridad y uso responsable de la información (American Psychological Association, 2020). La información interna de Novo Nordisk se utilizará exclusivamente para fines académicos y se mantendrá anonimizada cuando corresponda.

## **4. Marco de referencia**

### **4.1. La Rehumanización del Trabajo: Perspectiva Global**

Esta investigación parte de una base teórica que prioriza la humanización de los entornos laborales. El punto de partida consiste en delimitar cómo algunos factores que incluyen el salario emocional, la gestión del bienestar, las oportunidades de crecimiento y el burnout actúan como respuestas estructurales frente a la crisis de compromiso y el desgaste profesional contemporáneo.

Teniendo en cuenta esta base de información, el World Economic Forum (WEF, 2025) anticipa un escenario complejo para el año 2030. La fragmentación geoeconómica, la inestabilidad financiera y la transición hacia una economía verde —respaldada tanto por organizaciones como por las personas— aparecen como los motores que redefinirán el mercado de trabajo. Esta evolución no será uniforme, sino que estará marcada por un "efecto de divergencia": mientras desaparecen roles convencionales, emergen oportunidades ligadas a la tecnología. De hecho, factores como el acceso digital masivo y la integración de la IA (86%) obligan a un replanteamiento de las competencias críticas. En este contexto, el dominio de

redes y la analítica de *Big Data* dejan de ser tendencias opcionales para convertirse en ejes de crecimiento que alteran la visión de negocio del 60% de los empleadores (WEF, 2025).

Sumado a lo anterior, el incremento en el costo de vida surge como el segundo desafío más disruptivo a nivel global. A pesar de los esfuerzos por estabilizar la economía, la combinación de inflación y desaceleración económica amenaza con desplazar más de 1.6 millones de empleos en el mundo (WEF, 2025). Paradójicamente, esta presión económica y tecnológica fortalece la necesidad de rehumanizar el trabajo, impulsando la demanda de habilidades inherentemente humanas —o competencias blandas— como la flexibilidad, la agilidad, la resiliencia y el pensamiento creativo posicionando este tipo de habilidades dentro de los primeros evaluables por parte de los empleadores.

Datos recientes indican que el 63% de las empresas ven en las brechas de conocimiento un freno para su evolución hacia el 2030, lo que ha volcado el interés corporativo hacia procesos masivos de reentrenamiento o *upskilling* (WEF, 2025). No obstante, la estrategia no es puramente técnica; la atracción de perfiles idóneos hoy depende en un 64% de políticas sólidas de salud y bienestar. Esto sugiere que el futuro del trabajo en regiones como Santander no solo dependerá de la actualización de conocimientos, sino de la capacidad de las organizaciones para ofrecer entornos que promuevan la estabilidad emocional y el desarrollo profesional como incentivos de retención.

Comprender el futuro del trabajo implica mirar más allá de las simples habilidades. Se trata de analizar una transición profunda que afecta la forma de trabajar, el rol del individuo y

el espacio donde se genera valor. Bajo esta premisa, se entiende que el futuro del trabajo no se limita únicamente al qué (referido a las habilidades), sino que integra dimensiones fundamentales como el cómo (el proceso de trabajo), el quién (el perfil del colaborador) y el dónde (el entorno físico o virtual). Cuando estos elementos se cruzan o se transforman simultáneamente, los empleadores se enfrentan a un panorama mucho más desafiante que requiere una visión integral de la gestión humana (Lynn, 2023).

En este aspecto, y dentro del nuevo concepto del mercado laboral, Gary Bolles, en su libro *Las nuevas reglas del trabajo* (Bolles, 2021), propone que las condiciones clásicas del trabajo han quedado rezagadas y suspendidas en el tiempo. En su lugar, plantea que en el futuro del trabajo se debe tener en cuenta principalmente el concepto de agilidad de habilidades, donde el valor del trabajador no se mide por su nivel educativo, sino por su capacidad para resolver problemas complejos y adaptarse continuamente a entornos más dinámicos y cambiantes. Para Bolles, el futuro del trabajo requiere que las organizaciones pasen de gestionar 'puestos de trabajo' a gestionar 'capacidades humanas', integrando el bienestar y el propósito como motores fundamentales para el trabajador.

Complementando la visión del WEF, la firma de consultoría global PwC (2018) en su informe *Workforce of the future*, sostiene que el mañana laboral estará determinado por fuerzas en competencia identificadas como 5 megatendencias, las cuales señalan los rápidos avances tecnológicos incluyendo aspectos como automatización, robótica e inteligencia artificial y reconocen que aunque la tecnología puede mejorar nuestra calidad de vida y permitir enfocarnos en lo importante, también puede ser una amenaza dado que no todos podemos

acceder a estas herramientas de forma equitativa aumentando brechas sociales y económicas.

A las presiones tecnológicas y económicas se suma la segunda megatendencia identificada como lo es el desafío demográfico global. Según PwC (2018), la reconfiguración del tamaño, la ubicación geográfica y la estructura de edad de la población mundial está alterando profundamente la oferta de talento y el envejecimiento de la fuerza laboral en diversas regiones y el cambio en las expectativas generacionales obligan a las organizaciones a replantear sus modelos de bienestar; ya no basta con atraer talento joven, sino que es vital mantener la salud y el compromiso de una fuerza laboral multigeneracional mediante estrategias de rehumanización y salario emocional

Otro factor importante corresponde a la rápida urbanización; de acuerdo con las proyecciones de la ONU, para el año 2050 la población urbana mundial se habrá incrementado en un 72%, consolidando a las ciudades como los principales epicentros de generación de empleo y riqueza. Esta acelerada urbanización, analizada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y PwC (2018), permite revelar cómo, al concentrarse la actividad económica en el área metropolitana, se intensifican factores de estrés ambiental tales como el aumento en los tiempos de desplazamiento y la competitividad laboral. No obstante, el mismo dinamismo que otorga a la ciudad una alta densidad empresarial y una cobertura digital superior, genera un ecosistema de alta presión donde la eficiencia técnica puede desplazar la salud emocional del trabajador.

Finalmente, los últimos dos megafactores descritos por PwC (2018) convergen con los cambios económicos previamente analizados por el World Economic Forum. En este informe se destacan fenómenos como la migración acelerada, el crecimiento de la clase media global y la pérdida de empleos derivada de la automatización de procesos. Asimismo, se subraya el aumento de los riesgos sociales en países desarrollados, en conjunto con los desafíos del cambio climático y la transición hacia nuevas fuentes de energía, factores que reconfiguran estructuralmente el mercado laboral contemporáneo.

Desde la perspectiva de las expectativas del trabajador, la relevancia de estas proyecciones se sustenta en una investigación global de PwC (2018). Dicho estudio consultó a 10.029 personas en economías clave (China, Alemania, India, Reino Unido y EE. UU.), analizando una muestra específica de 8.459 trabajadores activos (excluyendo jubilados) sobre sus percepciones hacia el año 2030. Al indagar sobre su visión del porvenir laboral, los resultados revelan un panorama de optimismo moderado: el 37% de los encuestados manifestó entusiasmo, mientras que un 36% expresó confianza en alcanzar el éxito profesional. En contraste, un 18% de la muestra mostró preocupación por la incertidumbre del entorno, y un notable 8% indicó desinterés, argumentando que no suelen proyectar sus expectativas a tan largo plazo.

En el marco de las proyecciones hacia el año 2030 sobre el futuro del trabajo, PwC (2018) propone cuatro escenarios o "mundos" posibles. Estos modelos analizan factores como el colectivismo y el individualismo, así como el nivel de integración entre los objetivos

corporativos y las necesidades de los trabajadores. Bajo esta premisa, la firma plantea la teoría de los mundos Amarillo, Rojo, Azul y Verde.

El Mundo Amarillo (PwC, 2018) aparece como el más humano, en donde la persona se encuentra en el centro y la ética y el sentido de justicia social predominan como factores fundamentales de crecimiento. En este ecosistema, prosperan las organizaciones con propósito y los modelos de negocio creativos, priorizando el bienestar colectivo sobre el crecimiento financiero. Esta visión converge con el concepto de "empresa social" de Deloitte (2024), que define el éxito organizacional a través de la responsabilidad ciudadana y el bienestar de los colaboradores como motores de rendimiento.

Bajo este paradigma de rehumanización, el propósito cobra un valor estratégico: el 25% de los trabajadores identifica a su empleador ideal como aquel que logra conectar con sus propios valores (PwC, 2018). Así, el salario emocional deja de ser un beneficio opcional para transformarse en el vínculo esencial que garantiza la lealtad y sostenibilidad en el mercado laboral contemporáneo.

En contraste con el enfoque humano, el Mundo Azul (PwC, 2018) describe un escenario corporativo donde predomina la competencia, las grandes empresas dictan las reglas y la elección del consumidor se convierte en la matriz de la toma de decisiones. En este modelo, el éxito profesional adquiere un carácter altamente elitista y puede generar brechas entre aquellos trabajadores que tienen un alto rendimiento y pueden acceder a un nivel de vida superior que aquellos que no lo logran.

Esta exigencia de rendimiento constante, característica del Mundo Azul, crea un entorno donde la seguridad laboral es condicional y depende de la actualización permanente de competencias de vanguardia. Bajo este paradigma, el éxito corporativo se fundamenta en la capacidad de las compañías para atraer y retener al mejor talento en un mercado feroz. En consecuencia, el talento altamente especializado se concentra en las organizaciones capaces de ofrecer los mejores programas de compensación, consolidando un escenario donde el valor del capital humano es crítico y su precio, no negociable. Aca el salario emocional pasa a un segundo plano.

La innovación desempeña un papel protagónico en el tercer mundo descrito, el Mundo Rojo (PwC, 2018), trae un escenario de transformación constante donde la agilidad y la rapidez son requisitos indispensables para el desarrollo, la innovación es su principal característica. En este modelo, la tecnología facilita el lanzamiento continuo de productos especializados y nichados; sin embargo, el vínculo laboral tiende a ser estrictamente transaccional lo cual dificulta la creación de lazos genuinos con los empleadores, apareciendo dentro de la escena un desafío de retener el conocimiento crítico y evitar que el talento migre ante la primera oferta externa que prometa una oportunidad más llamativa.

Finalmente, el Mundo Verde (PwC, 2018) está marcado por la necesidad de conectar con un propósito social; en este escenario, los objetivos corporativos no solo responden a las demandas del consumidor, sino que deben estar estrictamente alineados con las necesidades del planeta. La protección del medio ambiente se prioriza mediante el uso

de tecnologías que garantizan resultados éticos y sostenibles, aprovechando ventajas como la comunicación digital y la virtualidad para reducir la necesidad de viajes que tienen un impacto sobre la huella de carbono. Este enfoque tiene un impacto positivo directo sobre el medio ambiente y va en línea con el 23% de los trabajadores encuestados, quienes consideran que realizar un trabajo que genere una diferencia es el factor más importante en sus carreras profesionales.

Esta proyección de escenarios hacia el año 2030 permite identificar las mejores prácticas de cada modelo, con el fin de integrar estrategias donde el talento humano permanezca como el eje fundamental. En última instancia, el análisis de estos cuatro mundos sugiere que el éxito organizacional dependerá de la capacidad de las empresas para adoptar enfoques más humanizados, equilibrando la eficiencia tecnológica con el bienestar integral del trabajador.

Bajo este panorama de transformaciones estructurales, mantenerse relevante en un mundo donde el cambio es la constante ha impulsado a las compañías a fomentar la resiliencia en sus trabajadores. Al respecto, el estudio de Deloitte (2026) sobre las tendencias globales del capital humano describe cómo la inteligencia artificial está modelando un cambio en el comportamiento de los colaboradores que, en ciertos contextos, podría reducir el bienestar, aumentar la sensación de soledad y disminuir la autonomía. Esta preocupación se sustenta en proyecciones de desplazamiento laboral; según Westfall (2025), se estima que

para el año 2030 cerca de 200,000 empleos en Wall Street se perderán debido a la automatización de procesos, evidenciando la magnitud del desafío que enfrenta la fuerza laboral en estos días.

No obstante, a pesar de que el 57% de las organizaciones reconoce el impacto que la inteligencia artificial puede tener sobre la cultura, la confianza y la colaboración, así como su influencia en las relaciones humanas, según Deloitte (2026) solo el 5% de las compañías está implementando cambios reales para mitigar estos efectos. Frente a estos desafíos, la percepción de los trabajadores revela una prioridad clara: ante las transformaciones generadas por la IA, un 72% considera fundamental mantener un alto sentido de propósito y misión, mientras que solo el 28% cree que estos pilares deberían cambiar. En contraste, respecto al compromiso con la innovación y la mejora continua, el 58% de los colaboradores sostiene que se requieren cambios estructurales profundos para adaptarse al nuevo entorno laboral.

En este punto, dejar atrás un enfoque tradicional para migrar hacia una perspectiva en la cual los trabajadores puedan desarrollar más habilidades de adaptación, aprendizaje y crecimiento —como parte fundamental de su día a día— es la propuesta de Deloitte (2026). Según este planteamiento, dicho tipo de aproximación puede generar un reporte financiero positivo 2.4 veces mayor, al estar vinculado a un trabajo que conecte y tenga un significado profundo para los colaboradores.

Esta transformación resulta urgente si consideramos las cifras del último año:

- 68% de los trabajadores percibe un descenso en su bienestar.
- 61% siente que su rol no es claro.
- 58% se siente cada vez más irrelevante en su labor.
- 56% considera que su capacidad de empleabilidad ha disminuido.

Frente a toda esta evidencia, el futuro del trabajo y su rehumanización se convierten, definitivamente, en una prioridad para los empleadores. Ya no operamos bajo esquemas tradicionales; por el contrario, estamos expuestos a nuevos paradigmas, cambios sociales, culturales y económicos que desafían nuestro entendimiento. Este futuro no debe verse como algo lejano, sino como una realidad que desde hoy ya está planteando desafíos críticos para las unidades de gestión humana en el mundo entero.

#### **4.2 El Contexto Regional: Santander y el AMB**

Llevando este contexto a una situación más local, y de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024), el mercado laboral en Santander mostró señales de desaceleración durante el último periodo. Para el año 2024, la tasa de desocupación en el departamento ascendió al 11,0%, superando el 10,5% registrado en 2023. De manera coherente con este incremento, la tasa de ocupación sufrió una reducción, situándose en el 55,9% frente al 57,2% del año anterior. Asimismo, la tasa global de participación experimentó un descenso, pasando del 63,9% en 2023 al 62,8% en 2024 (DANE, 2024).

Las cifras anteriores no solo revelan un enfriamiento en la dinámica laboral de Santander, sino que exponen brechas estructurales críticas en materia de inclusión. Especial-

mente preocupante es la disparidad en la tasa de ocupación, donde se evidencia una diferencia negativa de 40,7 puntos porcentuales entre la población con y sin discapacidad; mientras que los ciudadanos sin discapacidad presentan una ocupación del 61,8%, aquellos con alguna discapacidad apenas alcanzan un 21,1% (DANE, 2024).

Sumado a las disparidades por discapacidad, la dinámica de género en el AMB presenta un fenómeno previamente no observado que requiere un análisis crítico. Según el informe de Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos (AMB 2025), por primera vez en la historia reciente de la ciudad, la tasa de desempleo femenina (9,0%) se sitúa por debajo de la tasa de desempleo masculina (9,4%). Si bien este hallazgo rompe una tendencia histórica de exclusión, debe interpretarse con cuidado. Este cambio en el comportamiento laboral no se traduce necesariamente en una mejora de la calidad de vida; por el contrario, sugiere que la fuerza laboral femenina podría estar siendo absorbida por sectores de alta informalidad o subempleo. Teniendo en cuenta este hallazgo, la rehumanización adquiere un punto de valor en cuanto a las estrategias que se deben realizar para garantizar que el acceso al empleo de las mujeres santandereanas no se dé a costa de la precariedad o el agotamiento, sino bajo condiciones de bienestar y equidad real.

Por otra parte, la tasa de desocupación también refleja una asimetría, con un 8,4% para la población con discapacidad frente a un 7,7% para el resto de la población (DANE, 2024). Estos datos sugieren que, en el contexto de Santander, la rehumanización del trabajo no debe limitarse únicamente al bienestar emocional del empleado actual, sino que debe abordar de forma urgente la equidad en el acceso al empleo. La brecha de ocupación superior

a los 40 puntos evidencia que el talento de las personas con discapacidad permanece subutilizado, lo que plantea la necesidad de políticas de salario emocional y cultura organizacional que trasciendan la norma y fomenten entornos verdaderamente inclusivos y adaptativos.

Adicionalmente, según el informe de calidad de vida del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB, 2025), la capital santandereana continúa siendo el principal motor económico de la región, generando en 2023 un valor agregado de \$15,6 billones. Esta urgencia urbana se contextualiza en un entorno de alta exigencia productiva, tal como lo confirman los resultados del Índice de Competitividad Municipal (ICM, 2024). Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2024), la ciudad se consolida como el municipio más competitivo del nororiente colombiano, liderando el ranking general con un puntaje de 5,79. Este liderazgo se fundamenta en un desempeño sobresaliente en pilares como infraestructura y equipamiento (7,29), educación (6,20) y un sistema financiero robusto (5,34).

A la par de su liderazgo en competitividad, el AMB enfrenta desafíos significativos en la estructura de ingresos de su fuerza laboral. Según datos de la cámara de comercio de Bucaramanga (2025), el 55% de los ocupados en el área metropolitana percibía ingresos iguales o inferiores a 1,1 salarios mínimos, lo que confirma una alta concentración del empleo en tramos de baja remuneración. Esta realidad contrasta con el hecho de que solo el 16,4% de los trabajadores reportó ingresos superiores a dos salarios mínimos, una proporción inferior a la registrada en centros urbanos como Bogotá o Medellín. No obstante, se observa una transición positiva en la calidad del ingreso: la proporción de trabajadores en el tramo de hasta

0,9 SMMLV disminuyó del 28,2% al 25,4%, mientras que los tramos entre 0,9 y 2 salarios mínimos crecieron 4,5 puntos porcentuales.

Este escenario sugiere que, si bien hay un avance hacia empleos de mejores ingresos, la base salarial sigue siendo limitada, lo que refuerza la pertinencia del salario emocional como una herramienta indispensable para que las empresas santandereanas compensen la brecha retributiva y logren retener el talento frente a la competencia nacional. En última instancia, la paradoja de la competitividad en Bucaramanga radica en que, a pesar de contar con un entorno institucional sólido y una infraestructura de vanguardia, el éxito sostenible de su aparato productivo dependerá de su capacidad para transitar hacia modelos de gestión que no solo prioricen los indicadores económicos, sino que integren la rehumanización y el bienestar como ejes de su ventaja estratégica.

Este panorama evidencia que la rehumanización no es un concepto estático, sino una respuesta dinámica a las tensiones entre la eficiencia tecnológica y la necesidad de equidad social. Por ello, resulta fundamental analizar cómo estas tensiones se manifiestan en el interés digital de la población, lo cual se abordará en el siguiente capítulo mediante el uso de herramientas de analítica de tendencias.

## **5. Análisis de Tendencias Digitales: Google y LinkedIn**

### **5.1 Google trends**

Una vez comprendidas las brechas globales y locales, este capítulo revisa la intencionalidad digital. A través de una metodología de analítica de datos basada en los motores de búsqueda y redes profesionales con mayor penetración global y local —Google y LinkedIn—, se explora el comportamiento y las aspiraciones de la fuerza laboral durante el quinquenio 2020-2025.

Este periodo, marcado por una disrupción tecnológica sin precedentes, es analizado bajo cuatro criterios de búsqueda fundamentales que actúan como termómetros de la rehumanización: Salario Emocional, trabajo remoto, y Bienestar Laboral y Burnout. La comparación de estos términos a nivel mundial frente al contexto local permite identificar si a nivel regional está alineado con las demandas globales de autonomía y propósito, o si existe una desconexión entre lo que el trabajador busca digitalmente y lo que el tejido empresarial ofrece en su estructura de compensación.

El primer concepto analizado es el trabajo remoto. Tal como se observa en la Figura 1, durante los primeros meses de 2020 y a lo largo de 2021, este término presentó niveles de búsqueda bajos, situándose generalmente entre valores de 5 y 10 en el índice de interés. Sin embargo, a partir de 2022, se evidencia un incremento progresivo en las consultas, alcanzando valores de entre 20 y 40.

Para los años 2024 y 2025, se registra un aumento significativo en la intensidad de búsqueda, con picos que alcanzan el nivel máximo del índice (100). Posteriormente, el interés se estabiliza en valores intermedios —aproximadamente entre 40 y 70—, lo que sugiere que

el concepto ha adquirido una presencia constante y estructural en el mercado laboral. Este comportamiento refleja una transformación en la percepción de los trabajadores, quienes priorizan oportunidades laborales que van más allá de los modelos tradicionales de presencialidad. En este sentido, el auge del interés por el trabajo remoto puede interpretarse como un reflejo de la creciente digitalización del entorno laboral y de la expansión de fronteras profesionales. Esto permite a los colaboradores desempeñar funciones para organizaciones ubicadas en diferentes países sin necesidad de desplazamiento físico.

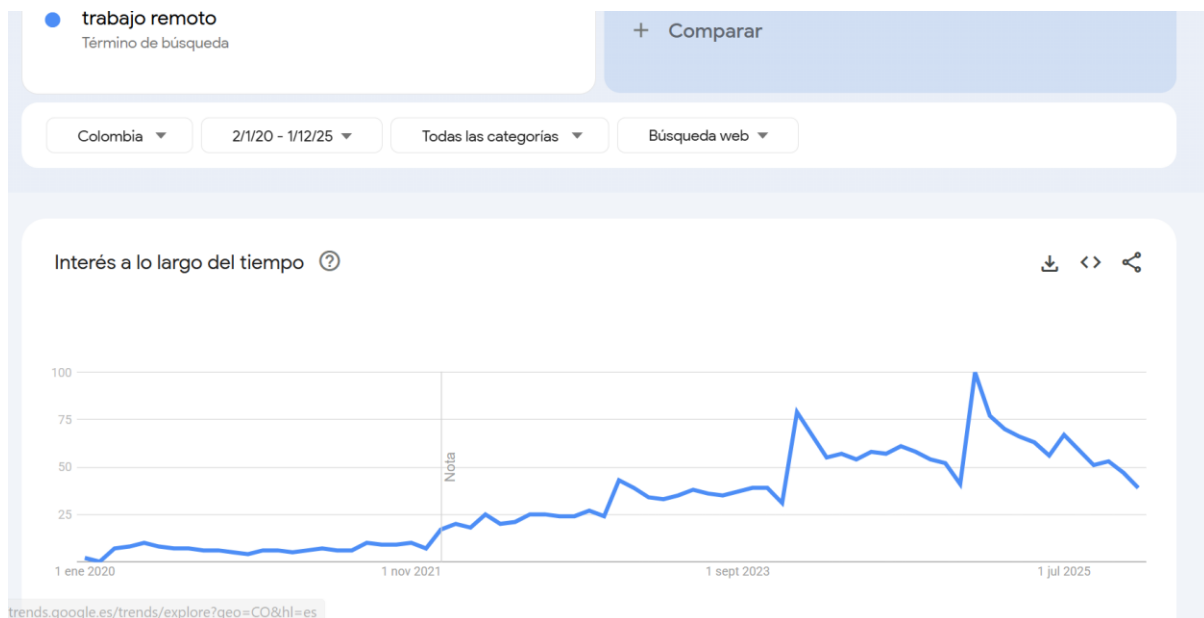
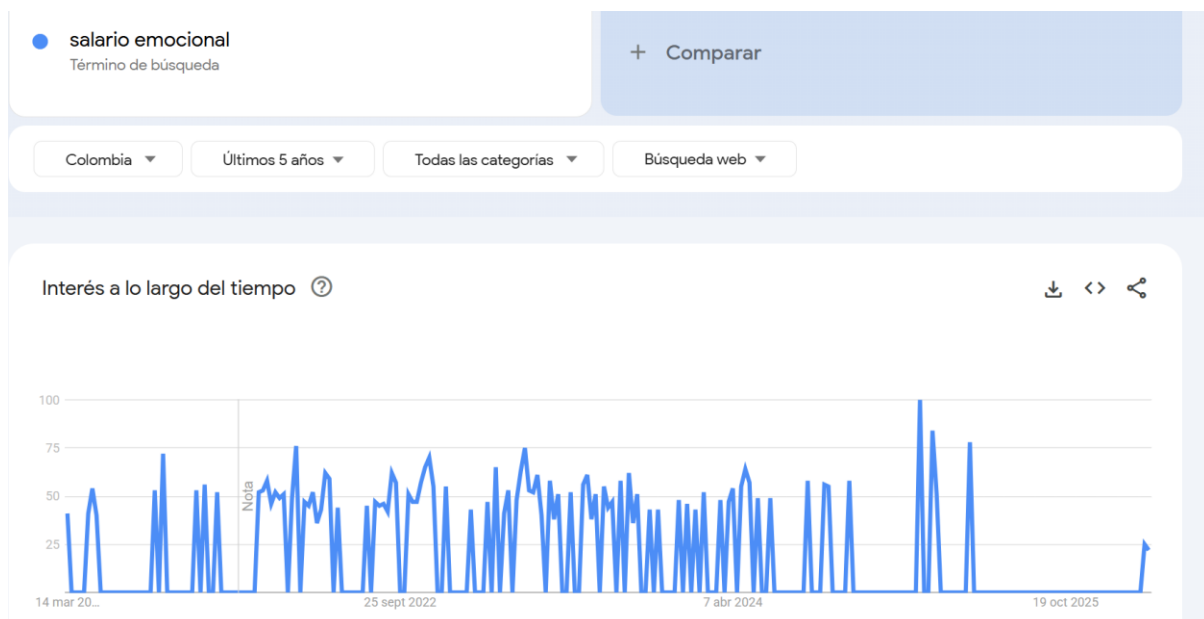


Figura 2

*Tendencia de búsqueda del término "trabajo remoto" en Colombia (2021-2025).*

*Nota:* Datos obtenidos mediante Google Trends (2026).

En el caso del **"salario emocional"**, la gráfica de Google Trends muestra un nivel de búsqueda bajo con picos aislados, lo que podría traducirse en un concepto que aún no forma parte del lenguaje cotidiano de la fuerza laboral en Colombia. Por el contrario, parece ser un término restringido a entornos académicos o de gestión humana, lo que sugiere que no está plenamente interiorizado por los trabajadores. Otro punto relevante es que este concepto podría estar subrepresentado en las búsquedas digitales, consolidando una brecha entre la narrativa organizacional y la percepción real de los empleados. Es posible que ocurra un fenómeno de dispersión terminológica, en el cual conceptos como **"balance vida-trabajo"** o **"flexibilidad laboral"** sean los términos utilizados por el usuario común para buscar lo que técnicamente se define como salario emocional, impidiendo así la formación de una tendencia robusta bajo esa denominación específica.



**Figura 2**

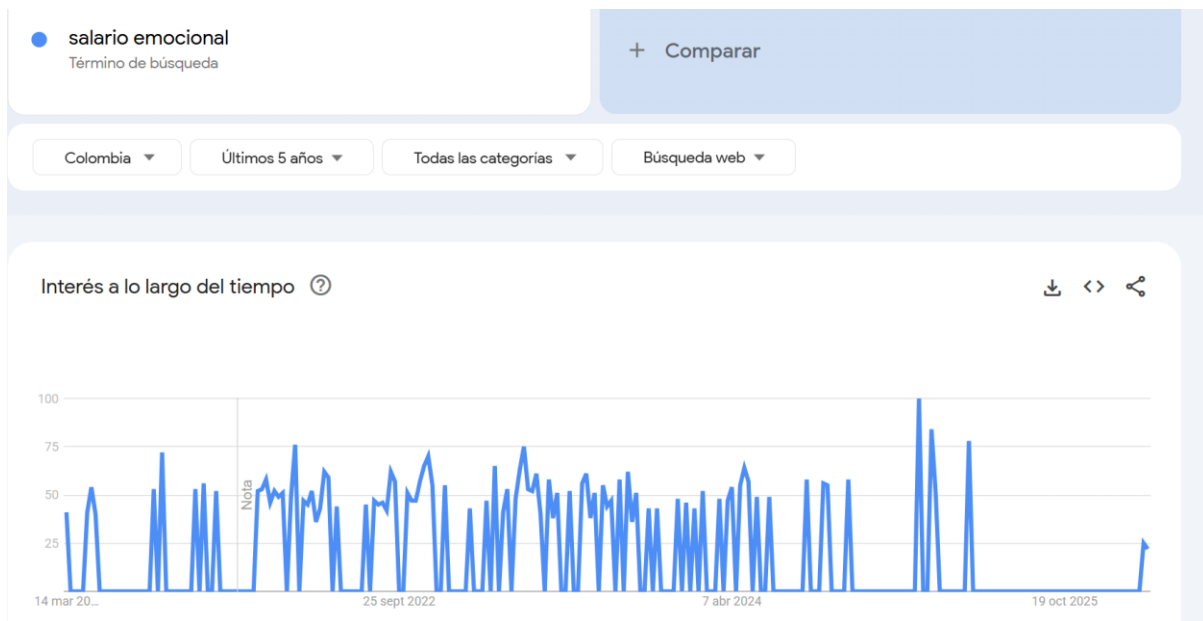
*Tendencia de búsqueda del término "salario emocional" en Colombia (2021-2025).*

*Nota:* Datos obtenidos mediante Google Trends (2026).

Al analizar el comportamiento de búsqueda del término 'bienestar laboral' en Google Trends, se observa una tendencia sostenida con un volumen de interés significativamente alto en comparación con otros términos usados dentro de las áreas de Recursos Humanos. Este fenómeno sugiere que al contrario de salario emocional, bienestar laboral ha trascendido la exclusividad del mundo corporativo para instalarse en la conciencia del trabajador colombiano como una aspiración legítima y constante.

La gráfica revela una estacionalidad marcada, donde los picos de búsqueda suelen intensificarse en periodos de alta carga laboral o transiciones anuales, lo que podría interpretarse como una respuesta reactiva frente al agotamiento o la insatisfacción. Asimismo, el hecho de que el interés se mantenga en niveles elevados a lo largo del tiempo demuestra que el bienestar no es percibido por la fuerza laboral como una tendencia pasajera, sino como un componente esencial e irrenunciable de la relación trabajo-persona.

En el contexto regional, el interés digital por el bienestar laboral en zonas de alta competitividad —como el área metropolitana de Bucaramanga— actúa como un indicador de tensión: a mayor presión por resultados y eficiencia, mayor es la búsqueda activa de soluciones que garanticen el equilibrio físico y mental. Por tanto, esta métrica no solo cuantifica una búsqueda en la web, sino que documenta una demanda social de rehumanización frente a los modelos de trabajo tradicionales.



**Figura 3**

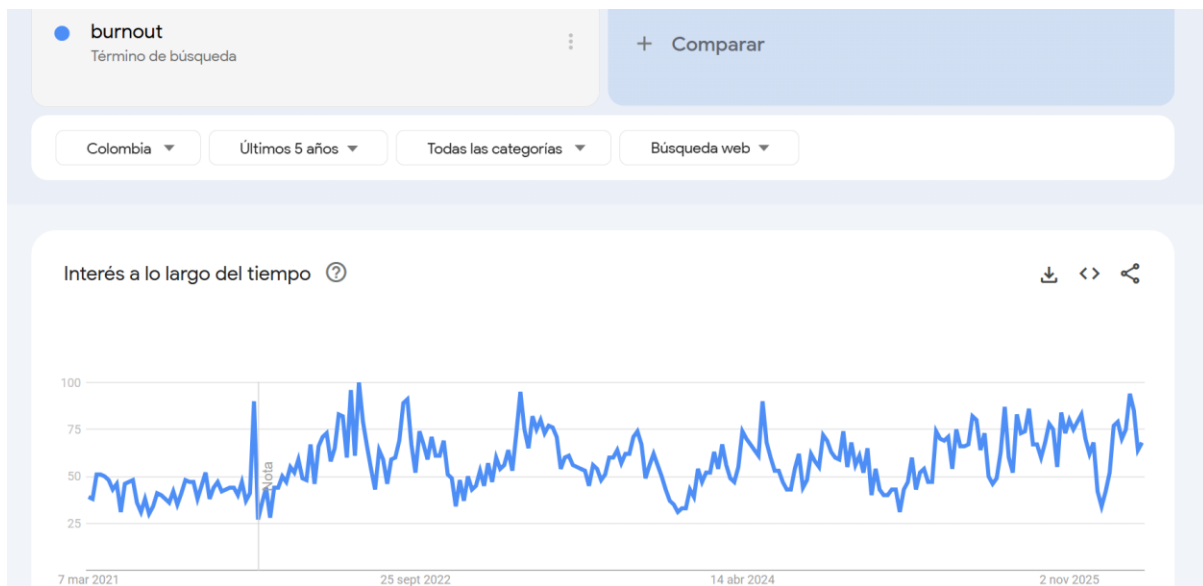
*Tendencia de búsqueda del término "bienestar laboral" en Colombia (2021-2025).*

*Nota:* Datos obtenidos mediante Google Trends (2026).

Por otra parte, al analizar la tendencia de búsqueda del término "burnout" en Google Trends, encontramos un indicador crítico dentro de la investigación. A diferencia de "bienestar laboral", que es una búsqueda aspiracional (lo que el trabajador *desea*), el "burnout" es una búsqueda de diagnóstico o crisis (lo que el trabajador *sufre*).

La gráfica muestra que el término ha dejado de ser una consulta técnica para convertirse en una preocupación real de los trabajadores. Este incremento en el volumen de búsqueda sugiere que la fuerza laboral está experimentando niveles de saturación que superan su capacidad de respuesta, recurriendo a los entornos digitales para validar síntomas de agotamiento emocional y despersonalización característicos del burnout.

En regiones con altos índices de competitividad, como Santander, este patrón de búsqueda adquiere una relevancia estratégica. La recurrencia de consultas relacionadas con el burnout actúa como una evidencia empírica de la paradoja de la eficiencia: el éxito en los indicadores de rendimiento económico (ICM, 2024) parece estar cobrando un alto precio en la salud mental de los trabajadores. Por tanto, el burnout no aparece en la gráfica como una tendencia aislada, sino como el síntoma visible de un modelo de trabajo que requiere entornos más humanizados.



#### Figura 4

*Tendencia de búsqueda del término "burnout" en Colombia (2021-2025).*

*Nota:* Datos obtenidos mediante Google Trends (2026).

## 5.2 LinkedIn

Con el fin de contrastar las tendencias de búsqueda con la realidad del mercado laboral profesional, se procedió a realizar un análisis en la plataforma LinkedIn el cual se realiza para identificar si el discurso de bienestar de las empresas es coherente con las necesidades expresadas por los trabajadores en sus búsquedas digitales.

Al realizar la búsqueda en la plataforma LinkedIn de los cuatro términos buscados en Google trends, se identificó una marcada discordancia entre la narrativa de bienestar y la oferta laboral concreta. En cuanto a los términos 'bienestar laboral' y 'salario emocional', aunque el motor de búsqueda arroja más de 99 coincidencias, el análisis detallado de las vacantes revela que estos conceptos no se encuentran descritos de forma explícita ni puntual en las descripciones de cargo. Predominan términos tradicionales como 'crecimiento profesional' o 'entornos retadores'.

Por el contrario, la sección de publicaciones muestra una realidad distinta: el término 'burnout' satura la conversación digital a través de encuestas, *polls* de síntomas y testimonios sobre el abandono de grandes corporaciones debido al estrés crónico. Esta disparidad es crítica: mientras que los trabajadores y expertos discuten abiertamente la crisis de salud mental, las ofertas de empleo parecen ignorar esta demanda de auxilio, consolidando un modelo de reclutamiento que prioriza el desafío operativo sobre la persona.

Finalmente, se observa que el 'trabajo remoto' es la única variable de salario emocional que ha logrado ratificarse como una tendencia tangible en las ofertas de empresas nacionales y extranjeras. Esto permite concluir que, aunque el mercado ha aceptado la flexibilidad espacial como una norma post-pandemia, aún existe una brecha de madurez organizacional para integrar formalmente el salario emocional y el bienestar como pilares estratégicos y explícitos en la captación de talento.

## **6. Resultados y análisis del estudio de caso**

### **6.1 Panorama general**

Great Place to Work® (GPTW) es una organización internacional que evalúa y certifica entornos laborales con base en la percepción de los colaboradores y en la alineación de las políticas internas con prácticas que promueven la confianza, el orgullo y la camaradería (Great Place to Work Institute, 2024). A lo largo de más de tres décadas, GPTW ha consolidado su presencia a nivel global, impactando a más de 22.000 organizaciones y representando a cerca de 20 millones de trabajadores en más de 180 países, lo que la posiciona como un referente internacional en la medición de la experiencia del empleado y la calidad del ambiente laboral.

El modelo y la metodología de Great Place to Work no se limitan a un conjunto de lineamientos operativos, sino que se sustentan en un enfoque investigativo desarrollado durante más de 30 años de estudio sistemático de la experiencia del empleado. Este modelo surge del análisis de miles de entrevistas, grupos focales y procesos de retroalimentación

directa con colaboradores, permitiendo construir un marco conceptual sólido para comprender cómo la cultura organizacional incide en el compromiso, el desempeño y el éxito empresarial (Great Place to Work Institute, 2024).

Desde esta perspectiva, el modelo de GPTW busca convertir el ambiente laboral en una ventaja competitiva, capaz de fortalecer la capacidad de creación de valor de las organizaciones a través del desarrollo de la confianza, considerada el principal activo de un gran lugar para trabajar. Cuando los colaboradores perciben coherencia entre las acciones del liderazgo y los mensajes que este comunica, se sienten empoderados para comprometerse y aportar lo mejor de sí en su desempeño diario. Para lograrlo, el modelo se fundamenta en tres aspectos clave: la conexión del líder con sus colaboradores, la capacidad de la organización para responder a las necesidades y expectativas de su equipo humano, y la percepción de ecuanimidad en las decisiones organizacionales y de sus líderes.

En relación con los otros dos pilares del modelo —el orgullo y la camaradería—, en los grandes lugares para trabajar el empleo trasciende la dimensión estrictamente salarial y contractual. Un colaborador que se siente orgulloso de lo que hace y convencido del impacto real de su organización desarrolla mayores niveles de compromiso y motivación, lo que se traduce en un esfuerzo adicional frente a aquellas compañías donde el orgullo organizacional es limitado o inexistente. De manera complementaria, la existencia de relaciones sólidas dentro de los equipos de trabajo transforma los espacios laborales en algo más que un entorno físico o funcional, convirtiéndolos en comunidades colaborativas que favorecen la innovación,

el sentido de pertenencia y el fortalecimiento de la camaradería como tercer pilar fundamental del modelo.

Novo Nordisk es una compañía farmacéutica de origen danés, fundada en 1923, especializada en el desarrollo de tratamientos para enfermedades crónicas como la diabetes, la obesidad, los trastornos de la coagulación y las enfermedades raras. A lo largo de más de un siglo de trayectoria, la organización se ha consolidado como un referente global en terapias innovadoras, particularmente en el campo de la insulina y los tratamientos basados en GLP-1. Este liderazgo fue ratificado en 2024 por la prestigiosa publicación Fast Company, que posicionó a Novo Nordisk como la segunda compañía más innovadora del mundo en su ranking anual (*Most Innovative Companies*), destacando su papel disruptivo en la transformación de la salud metabólica a nivel mundial (Fast Company, 2024).

De acuerdo con su Informe Anual 2023, en ese año la compañía empleaba aproximadamente 63.200 personas a nivel mundial y registró ingresos por 149.575 millones de coronas danesas (DKK), destinando cerca del 14,6 % de sus ingresos a actividades de investigación y desarrollo (I+D), lo que evidencia una estrategia sostenida de innovación como motor de crecimiento (Novo Nordisk, 2024a). Actualmente, la empresa opera en más de 80 países y comercializa sus productos en más de 170 mercados, con presencia productiva en regiones estratégicas como América del Norte, América Latina, Asia y Europa.

El portafolio de Novo Nordisk incluye análogos de insulina y tratamientos para la obesidad basados en GLP-1, como la semaglutida, los cuales han impulsado de manera

significativa su crecimiento en los últimos años y han tenido un impacto relevante en la transformación del manejo de estas enfermedades a nivel global (Novo Nordisk, 2024a).

En paralelo a su desempeño financiero y científico, la compañía mantiene un compromiso explícito con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Según su Reporte de Sostenibilidad 2023, Novo Nordisk ha establecido la meta de alcanzar cero emisiones netas de CO<sub>2</sub> para el año 2045, con objetivos intermedios al 2030, así como programas de acceso a medicamentos que han beneficiado a millones de personas en países de ingresos bajos y medianos (Novo Nordisk, 2024b). Este enfoque integral refuerza la coherencia entre su estrategia de negocio, su cultura organizacional y los principios de creación de valor sostenible.

En Colombia, Novo Nordisk se ha posicionado como un referente en el sector farmacéutico gracias a su compromiso con la salud pública y la innovación en tratamientos. Con su sólida trayectoria, presencia global y enfoque en innovación, Novo Nordisk continúa posicionándose como una de las empresas más influyentes del sector farmacéutico. Su crecimiento en el mercado de la obesidad, la expansión de su portafolio de medicamentos y su apuesta por la sostenibilidad aseguran su liderazgo en la industria a largo plazo. En Colombia y América Latina, la empresa sigue fortaleciendo su impacto, consolidando su cultura organizacional y promoviendo soluciones innovadoras para mejorar la calidad de vida de miles de pacientes.

En el caso de Novo Nordisk Colombia, participar en la evaluación de Great Place to Work representa una oportunidad estratégica para validar el impacto de su cultura organizacional y de sus políticas de bienestar, así como para identificar áreas de mejora en la gestión del talento. La información derivada de este ejercicio permite evaluar la experiencia de los colaboradores desde una perspectiva interna y contrastarla con estándares internacionales de excelencia en ambientes laborales, aportando insumos relevantes para el análisis del estudio de caso que se desarrolla en los apartados siguientes.

## **6.2 Contexto organizacional y diseño de la encuesta**

El análisis del estudio de caso se desarrolla en Novo Nordisk Colombia, filial de una compañía multinacional del sector farmacéutico reconocida por su enfoque en la innovación, la sostenibilidad y la gestión responsable del talento humano. Este apartado presenta el contexto organizacional de la compañía, así como las características técnicas y metodológicas del proceso de medición realizado a través del instrumento Great Place to Work®, con el fin de garantizar una adecuada comprensión y validez de los resultados analizados posteriormente.

### ***6.2.1 Clasificación de la organización***

Novo Nordisk Colombia corresponde a una organización de propiedad privada y derecho privado, cuya actividad económica se enmarca principalmente en el sector comercial. De manera complementaria, su operación se relaciona con el sector secundario, específicamente en la industria de químicos y derivados, y con el sector terciario, al desempeñarse

como laboratorio farmacéutico. Esta clasificación permite ubicar a la organización dentro de un entorno empresarial altamente regulado, competitivo y orientado al conocimiento, donde la gestión del talento humano constituye un factor estratégico para el logro de los objetivos corporativos y la sostenibilidad del negocio.

### ***6.2.2 Información del diseño de la encuesta***

La medición de clima y cultura organizacional se realizó en el mes de marzo de 2024, utilizando la plataforma Great Place to Work® Emprising©, herramienta digital diseñada para garantizar la confidencialidad de las respuestas y la confiabilidad de los datos recolectados. El proceso contempló un total de 202 encuestas esperadas, de las cuales se recibieron 196 respuestas, lo que representa una tasa de participación del 97,0 %. Este nivel de participación supera ampliamente los estándares mínimos requeridos para este tipo de estudios, fortaleciendo la representatividad de los resultados.

Adicionalmente, el estudio cumplió con un umbral de confidencialidad de cinco encuestas, un nivel de confiabilidad del 95,0 % y un margen de error del 0,2 %, lo que respalda la solidez metodológica del ejercicio y la validez estadística de los hallazgos que se presentan en los apartados siguientes.

### ***6.2.3 Perfil demográfico de los participantes***

El levantamiento de la información incluyó variables demográficas clave que permiten contextualizar los resultados del estudio y comprender mejor la composición de la población

encuestada. En términos de identidad étnica, el 99 % de los participantes se identificó como parte de la mayoría étnica, mientras que el 1 % correspondió a minorías étnicas. En relación con el género, el 67 % de los encuestados se identificó como femenino y el 33 % como masculino. En cuanto a la identidad sexual, el 4 % manifestó identificarse como parte de la comunidad LGBT+, el 92 % indicó no pertenecer a esta población y el 4 % prefirió no responder.

Respecto a la distribución por edad, el 2 % de los participantes fue menor de 26 años, el 23 % se ubicó entre los 26 y 35 años, el 42 % entre los 35 y 45 años, el 26 % entre los 45 y 55 años y el 7 % correspondió a colaboradores de 55 años o más. En cuanto al nivel de formación académica, el 34 % cuenta con formación profesional, el 65 % posee estudios de posgrado y el 1 % corresponde a formación técnica o tecnológica. En relación con la antigüedad en la organización, el 23 % de los participantes tiene menos de dos años, el 44 % entre dos y seis años, el 27 % entre seis y once años, y el 6 % entre once y dieciséis años de permanencia.

Por otra parte, el 33 % de los colaboradores desarrolla su labor de manera presencial, mientras que el 67 % lo hace bajo una modalidad híbrida. Adicionalmente, el 46 % de los encuestados manifestó ser el único responsable económico de su hogar. En relación con las responsabilidades de cuidado, el 19 % cuida personas que requieren atención permanente, el 35 % cuida personas sin necesidad de atención permanente, el 6 % asume de manera exclusiva el cuidado permanente y el 9 % el cuidado exclusivo sin requerimientos permanentes.

Este perfil demográfico proporciona un marco contextual relevante para la interpretación de los resultados que se analizan en los siguientes apartados, al reflejar una fuerza laboral diversa, altamente calificada y con diferentes realidades personales y familiares que influyen en su experiencia laboral.

Los datos demográficos y técnicos descritos en este apartado se derivan directamente de los reportes generados por Great Place to Work® para la filial colombiana de Novo Nordisk y se presentan de manera detallada en el Apéndice A, el cual incluye las tablas y gráficas que sustentan la información aquí expuesta.

### **6.3 Resultados por dimensión GPTW**

#### ***6.3.1 Orgullo organizacional y sentido de pertinencia***

El alto porcentaje de colaboradores que manifiestan sentirse orgullosos de trabajar en Novo Nordisk evidencia una fuerte conexión emocional con la organización. Este resultado constituye un factor relevante para la retención del talento, en la medida en que se asocia con mayores niveles de compromiso, sentido de pertenencia y disposición a recomendar la empresa como un buen lugar para trabajar (Achievers Workforce Institute, 2024).

El Índice del Compromiso alcanzó un puntaje de 97,7, clasificado como Excelente, manteniéndose estable frente a la medición previa del año 2022. Este indicador integra dimensiones clave como la conexión con la misión, el esfuerzo, la intención de permanencia, el reconocimiento y el sentido del trabajo, lo que refleja una relación sólida y positiva entre los colaboradores y la organización.

De manera complementaria, el análisis del retorno de los aspectos transaccionales sobre el compromiso (IDC/IDT) ubica a Novo Nordisk Colombia en un percentil 62 en 2024, manteniéndose en una posición competitiva frente a otras organizaciones evaluadas, aunque con una leve variación respecto al percentil alcanzado en 2022. Este resultado sugiere que los factores transaccionales continúan aportando de manera significativa al compromiso organizacional, aun en contextos de alta exigencia y transformación del trabajo.

Asimismo, el Índice del Vínculo, que integra los componentes transaccionales y afectivos de la relación laboral, registró un puntaje de 98,9, también clasificado como Excelente. Este resultado confirma la solidez del vínculo entre los colaboradores y la organización, evidenciando que la confianza y el orgullo no se sustentan únicamente en beneficios tangibles, sino en una experiencia laboral coherente, alineada con los valores organizacionales y con un propósito claramente percibido por los empleados. La literatura señala que el orgullo organizacional, cuando se articula con una cultura de reconocimiento genuino, fortalece la lealtad de los colaboradores y contribuye a la reducción de la rotación voluntaria, al reforzar el vínculo entre el individuo y la organización (Junça Silva, Burgette & Fontes da Costa, 2024).

Las representaciones gráficas detalladas de estos indicadores se presentan en el Apéndice A, como soporte empírico de los resultados aquí descrito.

### **6.3.2 Bienestar y equilibrio vida-trabajo**

Los resultados muestran que una proporción mayoritaria de los colaboradores percibe un equilibrio adecuado entre su vida personal y laboral. Este hallazgo resulta especialmente relevante en el contexto de la rehumanización del trabajo, dado que el equilibrio vida–trabajo se ha identificado como un factor protector frente al burnout y como un elemento clave para la construcción de entornos laborales saludables (McKenzie, 2025).

Asimismo, organizaciones que priorizan políticas de flexibilidad laboral y apoyo a la salud mental reportan mejoras sostenidas en los niveles de productividad, compromiso y satisfacción de sus colaboradores, lo que refuerza la importancia estratégica de este componente dentro de la gestión del talento humano (Trujillo Pons, 2025).

### **6.3.3 Cultura de confianza y liderazgo.**

Los resultados del estudio evidencian un nivel sobresaliente de confianza organizacional entre los colaboradores de Novo Nordisk Colombia, el cual se manifiesta a través de indicadores elevados de compromiso, vínculo y percepción positiva del liderazgo. Esta confianza constituye un activo estratégico para la organización, en la medida en que fortalece la cohesión interna, la motivación y la disposición de los colaboradores a sostener su desempeño en el tiempo.

El Índice de Compromiso alcanzó una puntuación de 97,7, manteniéndose en un nivel excelente y con una tendencia estable frente a mediciones previas. Este resultado sugiere una conexión sólida de los colaboradores con su trabajo, sus equipos y la organización, así

como una alta intención de permanencia, factores estrechamente asociados con la retención del talento y el desempeño organizacional sostenible.

De manera complementaria, el Índice de Vínculo presentó una mejora relevante al pasar de 94,7 a 98,9, consolidándose también en un nivel excelente. Este indicador integra tanto componentes transaccionales como afectivos, lo que confirma que la relación entre los colaboradores y la organización trasciende el intercambio contractual y se sustenta en una experiencia laboral significativa, basada en la confianza mutua y el sentido de pertenencia.

En relación con la percepción del liderazgo, los resultados muestran que el 76 % de los colaboradores manifiesta tener mucha confianza en el criterio del equipo ejecutivo, mientras que un 20 % reporta tener bastante confianza. Este hallazgo refuerza el rol del liderazgo como pilar fundamental en la construcción de confianza organizacional, particularmente cuando los colaboradores perciben coherencia entre el discurso y las decisiones de la alta dirección.

Asimismo, el análisis del retorno de los aspectos transaccionales en el compromiso evidencia que la combinación de compensación, beneficios y oportunidades de desarrollo tiene un impacto directo en el fortalecimiento del compromiso organizacional. En el caso de Novo Nordisk Colombia, esta convergencia posiciona a la organización en percentiles competitivos frente a otras empresas evaluadas, lo que constituye un soporte empírico relevante del valor de una propuesta integral de bienestar.

Desde la perspectiva del modelo de Great Place to Work®, la confianza se estructura a partir de tres dimensiones fundamentales: credibilidad, respeto y ecuanimidad. Los resultados obtenidos para la filial colombiana evidencian puntajes elevados en estas dimensiones, lo que se asocia con prácticas de liderazgo participativo, la existencia de canales de comunicación abiertos y efectivos, y una percepción generalizada de trato justo dentro de la organización.

En conjunto, estos hallazgos confirman que la confianza organizacional en Novo Nordisk Colombia no es un constructo aislado, sino el resultado de una estrategia coherente de liderazgo, reconocimiento y bienestar, alineada con las mejores prácticas internacionales en rehumanización del trabajo. La representación gráfica detallada de estos indicadores se presenta en el Apéndice A.

#### ***6.3.4 Reconocimiento y desarrollo profesional***

Una proporción significativa de los colaboradores percibe que sus logros son valorados y que existen oportunidades claras para su desarrollo profesional dentro de la organización. Este resultado se alinea con el concepto de salario emocional, el cual resalta la relevancia de los factores no monetarios en la satisfacción laboral y la retención del talento (Achievers Workforce Institute, 2024).

Un entorno organizacional en el que el reconocimiento es frecuente y el desarrollo profesional se encuentra claramente estructurado contribuye a fortalecer la motivación intrínseca de los colaboradores y a disminuir la intención de rotación voluntaria (Junça Silva et al., 2024).

### **6.3.5 Liderazgo y comunicación efectiva**

Los resultados asociados al liderazgo en Novo Nordisk Colombia evidencian un desempeño globalmente sobresaliente, aunque con variaciones relevantes entre la percepción del liderazgo directo y la evaluación del liderazgo a nivel organizacional. Este hallazgo permite un análisis más profundo sobre la consistencia del estilo de liderazgo y su impacto en la experiencia cotidiana de los colaboradores.

En relación con el Índice del Estilo de Liderazgo de Mi Líder, se observa una disminución en la valoración general, al pasar de 97,7 (Excelente) a 91,7 (Muy sobresaliente), con una tendencia desfavorable. Si bien los niveles actuales continúan siendo elevados, esta variación sugiere oportunidades de mejora en competencias clave como apoyo, comunicación, empoderamiento y liderazgo con el ejemplo, las cuales descienden de una calificación excelente a muy alta. No obstante, dimensiones como colaboración (participación) y transparencia se mantienen estables, lo que indica la preservación de prácticas positivas en el relacionamiento entre líderes y equipos.

De manera complementaria, el Índice del Estilo de Liderazgo de los Líderes, que refleja una percepción más estructural y transversal del liderazgo organizacional, presenta una

evolución de 97,2 (Excelente) a 93,1 (Muy sobresaliente), también con una tendencia desfavorable. En este caso, se destacan como fortalezas sostenidas la competencia, la comunicación, la colaboración y la transparencia, mientras que dimensiones como apoyo, empoderamiento y visión evidencian oportunidades de fortalecimiento, particularmente en términos de alineación estratégica y claridad de rumbo.

A pesar de estas variaciones, los puntajes obtenidos en esta dimensión indican que los colaboradores perciben a sus líderes como accesibles, justos y competentes para orientar al equipo y facilitar el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación efectiva, entendida como la transmisión clara, coherente y oportuna de la información, emerge como un factor clave para fortalecer la confianza y la cohesión interna.

En Novo Nordisk de Colombia S.A.S., la confianza se consolida cuando los colaboradores perciben que sus líderes los mantienen informados sobre asuntos y cambios relevantes, reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo adicional, y promueven un trato respetuoso y equitativo, independientemente de la posición que se ocupe dentro de la organización. Estos elementos refuerzan la percepción de credibilidad, respeto y ecuanimidad, dimensiones centrales del modelo de Great Place to Work®.

La evidencia empírica respalda que las organizaciones que adoptan estilos de liderazgo basados en la transparencia, el diálogo abierto y el reconocimiento presentan niveles superiores de compromiso, bienestar y alineación organizacional, lo que impacta positivamente el desempeño colectivo y la sostenibilidad del talento humano (Trujillo Pons, 2025).

En conjunto, los resultados sugieren que, si bien el liderazgo continúa siendo una fortaleza estratégica para Novo Nordisk Colombia, también representa un eje clave de mejora continua. Abordar de manera proactiva estas oportunidades permitirá fortalecer la confianza, el compromiso y la coherencia cultural, alineando el estilo de liderazgo con las expectativas de una fuerza laboral cada vez más consciente, participativa y orientada al propósito. La evidencia gráfica que sustenta este análisis se presenta en el Apéndice A.

### ***6.3.6 Inclusión y equidad***

Los resultados asociados a esta dimensión muestran que la organización ha logrado consolidar un entorno en el que los colaboradores se sienten tratados de manera justa, independientemente de su género, edad u otras condiciones personales. La literatura indica que las políticas de inclusión y equidad no solo mejoran el clima laboral, sino que también fortalecen la innovación, la diversidad de perspectivas y la capacidad de adaptación organizacional (Barrera Pachón, 2025).

En el contexto regional de Santander, la implementación y sostenimiento de prácticas inclusivas puede constituir una ventaja competitiva relevante para la atracción y retención de talento diverso y altamente calificado.

### **6.3.7 Inclusión y equidad de género: perspectiva de las mujeres en la organización**

El análisis con enfoque de género permite profundizar en la experiencia laboral de las mujeres dentro de Novo Nordisk Colombia, identificando similitudes y diferencias frente a la percepción general de la organización. Este abordaje resulta relevante para evaluar el grado de inclusión, equidad y coherencia entre la propuesta de valor organizacional y la vivencia de los distintos grupos poblacionales.

Los resultados comparativos entre mujeres y el total de la organización evidencian niveles consistentemente altos en los índices de transacción, compromiso y vínculo, con puntuaciones que se mantienen en rangos sobresalientes y excelentes. En particular, las mujeres reportan un índice de compromiso de 96,6 y un índice de vínculo de 98,3, valores muy cercanos a los observados a nivel organizacional (97,7 y 98,9, respectivamente), lo que sugiere una experiencia laboral positiva y alineada con la cultura corporativa.

En relación con el ambiente laboral, las mujeres presentan una percepción ligeramente inferior frente al promedio organizacional (93,4 vs. 93,2), aunque ambos resultados se mantienen en niveles sobresalientes. Este hallazgo indica que, si bien la experiencia general es favorable, existen matices específicos desde la perspectiva femenina que pueden constituir oportunidades de mejora para fortalecer aún más la equidad y la inclusión.

El análisis por niveles de cargo muestra que las mujeres en posiciones profesionales y gerenciales reportan altos niveles de compromiso y vínculo, con puntajes que alcanzan valores cercanos o superiores al promedio organizacional. No obstante, se identifican variaciones en la percepción del ambiente laboral según el nivel jerárquico, lo cual resalta la importancia de implementar estrategias diferenciadas que consideren las particularidades de cada grupo.

De manera similar, el análisis por áreas de desempeño evidencia heterogeneidad en la experiencia de las mujeres. Mientras áreas como Obesidad, Acceso & Comercial y CMRQ presentan resultados sobresalientes en todos los índices evaluados, otras áreas muestran oportunidades específicas de fortalecimiento, especialmente en el componente de ambiente laboral. Este patrón sugiere que la inclusión no es un fenómeno homogéneo y requiere intervenciones contextualizadas según la dinámica de cada equipo.

Finalmente, el análisis por lugares de trabajo revela que tanto en Bogotá D.C. como en las demás ciudades del país las mujeres reportan altos niveles de compromiso y vínculo, aunque se observan diferencias leves en la percepción del ambiente laboral entre sedes. Estas variaciones refuerzan la necesidad de una gestión del talento con enfoque territorial, que permita responder a las particularidades locales sin perder coherencia con la estrategia organizacional global.

En conjunto, estos resultados indican que Novo Nordisk Colombia ha logrado construir un entorno laboral altamente favorable para las mujeres, caracterizado por altos niveles de

compromiso, vínculo y confianza. No obstante, el análisis comparativo aporta un soporte valioso para identificar oportunidades de mejora específicas que fortalezcan la equidad, la inclusión y la rehumanización del trabajo desde una perspectiva de género. La representación gráfica detallada de estos resultados se presenta en el Apéndice A.

### **6.3.8 Bienestar integral y beneficios**

En relación con los aspectos transaccionales, los resultados evidencian que la percepción positiva de los colaboradores se concentra principalmente en la combinación de compensación, beneficios y oportunidades de desarrollo, lo que refleja una visión integral de la propuesta de valor ofrecida por la organización. Esta convergencia sugiere que el bienestar percibido no depende de un único factor aislado, sino de una estrategia articulada que integra incentivos económicos y no monetarios de manera coherente. En particular, se destaca que el 89 % de las respuestas positivas se asocian a la interacción de estos tres elementos, lo que refuerza la importancia de un enfoque sistémico en la gestión del talento.

De manera complementaria, el alto nivel de satisfacción reportado frente a los beneficios y programas de bienestar confirma la efectividad de las políticas implementadas por la organización. Estrategias orientadas al cuidado de la salud mental, la flexibilidad laboral y el apoyo a las dinámicas familiares —incluidos los beneficios relacionados con el cuidado infantil— han demostrado generar retornos de inversión significativos, así como mejoras directas en la productividad y la retención del talento, consolidando el bienestar integral como un componente estratégico dentro del modelo organizacional (Moms First & Boston Consulting Group, 2024).

### **6.3.9 Ambiente laboral y experiencia organizacional**

Los resultados asociados al Índice de Ambiente Laboral (IAL) evidencian una percepción global altamente positiva del entorno de trabajo en Novo Nordisk Colombia, consolidándose en un nivel muy sobresaliente con una puntuación actual de 93,2. Si bien este valor representa una disminución frente a la medición precedente (97,8), se mantiene dentro de rangos de excelencia comparativa, lo que refleja la solidez de la experiencia organizacional ofrecida a los colaboradores.

El análisis por dimensiones muestra fortalezas consistentes en aspectos como el respeto, la ecuanimidad, el compañerismo y el orgullo organizacional, los cuales alcanzan valoraciones excelentes o muy altas. Estos resultados confirman que el ambiente laboral no se sustenta únicamente en condiciones transaccionales, sino en relaciones de confianza, sentido de comunidad y percepción de trato justo.

Asimismo, el retorno del vínculo en el ambiente laboral (IAL/IDV) ubica a la organización en percentiles competitivos frente a otras empresas evaluadas, lo que indica que el compromiso afectivo de los colaboradores continúa generando un impacto positivo en la percepción del entorno de trabajo. Este hallazgo resulta particularmente relevante en el contexto de la rehumanización del trabajo, donde la calidad de la experiencia laboral se reconoce como un determinante clave del desempeño sostenible.

El análisis detallado de variables específicas —como equidad en la remuneración, justicia en el trato, camaradería, orgullo por la organización y conciliación con la vida personal— permite identificar oportunidades de ajuste, especialmente en aquellas dimensiones que presentan tendencias desfavorables. No obstante, el cumplimiento del 86,6 % del objetivo planteado en la valoración precedente refleja una gestión activa del clima organizacional y un compromiso institucional con la mejora continua.

En conjunto, estos resultados posicionan el ambiente laboral de Novo Nordisk Colombia como un activo estratégico, que integra liderazgo, bienestar, inclusión y sentido de pertenencia.

#### **6.4 Discusión de hallazgos**

El análisis integral de los resultados por dimensión del modelo Great Place to Work® evidencia que Novo Nordisk Colombia presenta un alto desempeño en los pilares centrales de la experiencia organizacional, lo que refleja una cultura sólida, coherente y alineada con los principios de la rehumanización del trabajo. Los hallazgos confirman que el orgullo organizacional, la confianza y el reconocimiento constituyen ejes estructurales del éxito de la organización en la gestión del talento, al sostener niveles sobresalientes de compromiso, vínculo y sentido de pertenencia.

Los elevados puntajes obtenidos en los índices de Compromiso y Vínculo, junto con su estabilidad en el tiempo, sugieren una relación madura entre los colaboradores y la organización, basada en la identificación con la misión, el propósito y los valores corporativos.

Esta solidez resulta particularmente relevante en contextos de alta exigencia organizacional y transformación del trabajo, donde la literatura ha señalado una tendencia creciente a la desvinculación emocional. En este sentido, Novo Nordisk Colombia logra diferenciarse al mantener una experiencia laboral percibida como significativa y coherente.

No obstante, una lectura crítica de los resultados permite identificar matices relevantes y áreas de mejora, especialmente al analizar la evolución de ciertos indicadores y sus tendencias. Si bien los puntajes absolutos continúan ubicándose en rangos sobresalientes, algunos descensos observados en dimensiones específicas —como el estilo de liderazgo, el ambiente laboral y determinadas variables asociadas al reconocimiento, la visión y la apreciación general— sugieren que la percepción de los colaboradores se ha vuelto más exigente y consciente frente a la calidad de la experiencia organizacional.

En particular, la disminución observada en el Índice del Estilo de Liderazgo, tanto en la evaluación del liderazgo directo como en la percepción del liderazgo organizacional, señala oportunidades de fortalecimiento en competencias relacionadas con el apoyo, el empoderamiento y la claridad de la visión estratégica. Estos hallazgos no cuestionan la legitimidad ni la credibilidad del liderazgo, pero sí invitan a profundizar en la coherencia entre el discurso institucional y su traducción en la experiencia cotidiana de los equipos. En organizaciones con altos niveles de madurez cultural, este tipo de variaciones suele reflejar una expectativa creciente por parte de los colaboradores frente a estilos de liderazgo más cercanos, participativos y orientados al desarrollo.

De manera similar, el análisis del Índice de Ambiente Laboral muestra que, aunque la percepción global del entorno de trabajo se mantiene en niveles muy sobresalientes, existen descensos frente a la medición precedente en variables específicas asociadas a la apreciación general, la vida personal y algunas dimensiones del reconocimiento. Estos resultados sugieren que el bienestar organizacional no debe entenderse como un estado estático, sino como un proceso dinámico que requiere ajustes continuos para responder a las transformaciones en las expectativas, necesidades y prioridades de los colaboradores.

Desde la perspectiva de inclusión y equidad, los resultados evidencian avances consistentes en la construcción de un entorno percibido como justo y respetuoso. Sin embargo, el análisis con enfoque de género revela que, aunque las mujeres reportan niveles de compromiso y vínculo comparables al promedio organizacional, existen diferencias sutiles en la percepción del ambiente laboral según nivel de cargo, área de desempeño y ubicación geográfica. Estas variaciones ponen de manifiesto que la inclusión no es un fenómeno homogéneo y que su fortalecimiento requiere estrategias diferenciadas, sensibles al contexto y a las trayectorias profesionales específicas.

En este sentido, las oportunidades de mejora identificadas coinciden con tendencias globales que destacan la necesidad de profundizar las políticas de desarrollo profesional, equidad e inclusión como ejes estratégicos para la atracción y retención del talento en organizaciones de alto desempeño (Achievers Workforce Institute, 2024). La evidencia sugiere que, a medida que las organizaciones alcanzan niveles elevados de satisfacción y com-

promiso, el foco de los colaboradores se desplaza desde los beneficios básicos hacia dimensiones más cualitativas, como las oportunidades de crecimiento, la equidad percibida y la coherencia cultural.

En conjunto, los hallazgos indican que Novo Nordisk Colombia se encuentra en una posición organizacional sólida y diferenciada, pero también en una etapa de madurez cultural que exige una gestión intencional de las expectativas emergentes. Reconocer y abordar de manera proactiva los descensos observados no solo permitirá fortalecer las áreas identificadas, sino que contribuirá a sostener en el tiempo una cultura organizacional alineada con la rehumanización del trabajo, la inclusión y el desarrollo integral del talento humano.

## **7. Análisis Convergente Final: La Rehumanización como pilar Estratégico**

El análisis integral de esta investigación permite concluir que la rehumanización del trabajo ha pasado de ser un concepto ético a convertirse en una necesidad de supervivencia organizacional. Al triangular los datos proyectados por el World Economic Forum (2025), el comportamiento digital en Colombia y los resultados del estudio de caso de Novo Nordisk, se identifican los siguientes pilares de convergencia.

### **1. El Bienestar como Ventaja Competitiva y Respuesta Estructural**

El análisis de los datos globales de diversas consultoras permite reconfigurar la percepción del bienestar organizacional, elevándolo de una política asociada a la responsabilidad social empresarial a una verdadera ventaja competitiva. Si el 64 % de las organizaciones a nivel global identifica el apoyo a la salud mental como un factor determinante para atraer

talento, el salario emocional deja de ser una opción aspiracional para convertirse en una respuesta estructural. En el contexto de Santander, esta transición representa una oportunidad estratégica. Ante la imposibilidad de competir exclusivamente mediante incrementos salariales en un entorno de inflación creciente, las organizaciones locales pueden capitalizar otros factores de valor, como la flexibilidad laboral, el reconocimiento y el desarrollo profesional.

Este escenario se refuerza frente a la inminente automatización y el desplazamiento laboral proyectado por el World Economic Forum (2025) y Westfall (2025). Si bien la tecnología incrementa la eficiencia organizacional, solo una cultura empresarial orientada al bienestar puede mitigar fenómenos emergentes como la soledad laboral, la pérdida de autonomía y la despersonalización que puede generar el uso intensivo de la inteligencia artificial.

## 2. Asimetría Terminológica y la Demanda Ciudadana

Al contrastar las tendencias en Google Trends, surge un hallazgo importante: mientras el "salario emocional" presenta una tendencia plana, el "bienestar laboral" muestra un volumen de búsqueda significativamente superior. Esta asimetría terminológica indica que, aunque la necesidad de compensación no monetaria es real y creciente, el trabajador común no utiliza el lenguaje técnico propio de la gestión del talento, sino que busca términos como "bienestar" los cuales son más cotidianos en su lenguaje y canalizan el concepto de calidad de vida. Esta necesidad se intensifica en el área metropolitana de Bucaramanga, donde la densificación urbana y la competitividad disparan el *burnout* y la sobrecarga laboral, teniendo en cuenta esta información el salario emocional toma relevancia como un concepto relevante capaz de garantizar la sostenibilidad del talento frente al estrés ambiental.

### 3. Sostenibilidad Humana y el Éxito del Modelo Novo Nordisk

El estudio de caso de Novo Nordisk Colombia valida la transición exitosa entre lo que PwC denomina el Mundo Azul (excelencia y alto rendimiento) y el Mundo Amarillo (propósito y humanidad). Con un 65% de colaboradores con posgrado, queda demostrado que para el "talento de alto valor", el salario emocional es la única forma real de retención. Asimismo, los resultados de este estudio de caso revelan que, a pesar de mantener un 67% de trabajo híbrido, la compañía alcanza un Índice de Vínculo del 98,9. Esto confirma que cuando el colaborador percibe un propósito ético y flexibilidad real, el compromiso se mantiene en niveles de excelencia, incluso bajo la alta presión competitiva característica del sector farmacéutico.

Adicionalmente, el enfoque de género de la compañía actúa como un activo diferenciador: con un 67% de fuerza laboral femenina y un 89% de percepción positiva en beneficios, la organización ha logrado integrar la "economía del cuidado", contrastando drásticamente con la precariedad laboral femenina y la exclusión de la población con discapacidad que aún persiste en el mercado general de Santander.

Finalmente, los resultados de esta investigación evidencian que la rehumanización del trabajo en Santander aun enfrenta desafíos en materia de inclusión y equidad. No obstante, el camino hacia un enfoque organizacional más humano ya está trazado por las tendencias globales y los cambios en constantes del entorno, fuerza laboral y condiciones de trabajo. La evolución tecnológica —el *upskilling* y el *reskilling*— no debe traducirse en deshumanización,

sino en productividad sostenible. En ciudades cada vez más densas y competitivas, el salario emocional y la rehumanización del trabajo no son solo beneficios: son los pilares de la calidad de vida en el siglo XXI.

## Referencias Bibliográficas

Achievers Workforce Institute. (2024). *2024 Engagement and Retention Report: What Is Your Employees' Emotional Salary?* Achievers. [https://www.achievers.com/wp-content/uploads/2024/01/Achievers-Workforce-Institute\\_2024-Engagement-Retention-Report\\_Emoional-salary.pdf](https://www.achievers.com/wp-content/uploads/2024/01/Achievers-Workforce-Institute_2024-Engagement-Retention-Report_Emoional-salary.pdf)

Achievers Workforce Institute. (2024). *What is emotional salary and why does it matter?* [Infografía]. Achievers. <https://www.achievers.com/resources/infographics-slideshares/infographic-emotional-salary/?utm>

Adobe. (2019). *The future of work report: 10 essential qualities of a transformational leader*. Recuperado de <https://business.adobe.com/assets/pdfs/blog/basics/10-essential-qualities-transformational-leader/2019-hbr-the-future-of-work-report.pdf>

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.<sup>a</sup> ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Bain & Company. (2022). *The working future: More human, not less*. bain-rep [https://www.bain.com/contentassets/d620202718c146359acb05c02d9060db/bain-report\\_the-working-future.pdf](https://www.bain.com/contentassets/d620202718c146359acb05c02d9060db/bain-report_the-working-future.pdf)

Barrera Pachón, N. P. (2025). Fatiga laboral y salud mental en trabajadores informales de sectores rurales en Colombia: un estudio descriptivo. *European Public & Social Innovation Review*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1264>

Barrera Pachón, N. P. (2025). Fatiga laboral y salud mental en trabajadores informales de sectores rurales en Colombia: un estudio descriptivo. *European Public & Social Innovation Review*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1264>

Bolles, G. A. (2021). *The next rules of work: The mindset, skillset, and toolset to lead your organization through uncertainty*. Kogan Page

Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

Boston Consulting Group. (2023). *Future of work revolves around talent management*. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de <https://www.bcg.com/publications/2023/future-of-work-revolves-around-talent-management>

Boston Consulting Group. (2024). *Foreseeing future work opportunities*. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de <https://www.bcg.com/publications/2024/foreseeing-future-work-opportunities>

Bucaramanga Metropolitana Cómo Vamos. (2025). *Informe de calidad de vida del Área Metropolitana de Bucaramanga 2025*. <https://www.bucaramangacomovamos.org/>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2024). *Resultados del Índice de Competitividad Municipal (ICM) 2024*. Observatorio de Competitividad. <https://www.camaradi-recta.com/>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

CrystalPM. (2022). *Hybrid work – Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*. Recuperado de <https://crystalpm.ai/mckinsey-quarterly-hybrid-work/>

Deloitte. (s.f.). *Futuro del trabajo*. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/human-capital/Future-of-work.PDF>

Deloitte. (2026). *Global Human Capital Trends 2024: Leading in a boundaryless world*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>

**Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024).** *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH): Mercado laboral por departamentos y áreas metropolitanas.* <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHMLPD-oct-dic2025.pdf>

*Emeritus. (2023). Top 10 Future of Work Trends That Will Redefine the Workplace.*  
Recuperado de <https://emeritus.org/blog/future-of-work-trends/>

*Fast Company. (2024). The World's 50 Most Innovative Companies of 2024.*  
<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2024>

*Global Expansion. (2025). Future of Work Trends 2025: Key Insights for Businesses.*  
Recuperado de <https://www.globalexpansion.com/blog/future-of-work-trends-2025-key-insights-for-businesses>

*GovEvents. (2025). The Gartner Top 9 Future of Work Trends for 2025 and Beyond.*  
Recuperado de <https://www.govevents.com/details/86012/the-gartner-top-9-future-of-work-trends-for-2025-and-beyond/>

*Harvard Business Review. (2024). What 570 experts predict the future of work will look like.* Recuperado el 1 de octubre de 2023, de [https://hbr.org/2024/09/what-570-experts-predict-the-future-of-work-will-look-like?utm\\_medium=paidsearch&utm\\_source=google&utm\\_campaign=intlcontent\\_bussoc&utm\\_term=Non-](https://hbr.org/2024/09/what-570-experts-predict-the-future-of-work-will-look-like?utm_medium=paidsearch&utm_source=google&utm_campaign=intlcontent_bussoc&utm_term=Non-)

Brand&tpcc=intlcontent\_bussoc&gad\_source=1&gbraid=0AAAAAD9b3uSc8aicyk-EEysIbCrt9YQOz&gclid=CjwKCAiAIPu9BhAjEiwA5NDSA8I9L-cVBmIMHk5BL8xCLvSZkgRrFuqaYL\_xo0IN3HyFeZmy9vmQaxoCz58QAvD\_BwE

Harvard Business Review. (2025). *9 trends that will shape work in 2025 and beyond*. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de <https://hbr.org/2025/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2025-and-beyond>

HubSpot. (2023). *Adaptabilidad en la era de la transformación digital*. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de [https://4412988.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubs/4412988/AGE\\_ADAPTABILITY\\_ESPA%C3%91OL-25ENERO.pdf](https://4412988.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubs/4412988/AGE_ADAPTABILITY_ESPA%C3%91OL-25ENERO.pdf)

Junça Silva, A., Burgette, A. R., & Fontes da Costa, J. (2024). Toward a sustainable world: Affective factors explain how emotional salary influences different performance indicators. *Sustainability*, 16(5), 2198. <https://doi.org/10.3390/su16052198>

Kelly, A. (2024, 29 de marzo). The benefit that pays for itself and increases worker productivity. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/childcare-benefits-offered-by-employers-boosts-worker-productivity-retention-2024-3>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

McKenzie, R. (2025, 1 de abril). El síndrome de burnout en el contexto laboral colombiano: Un análisis de sus causas, consecuencias y estrategias de prevención. *Health & Tech LATAM*. <https://www.describehw.com/post/el-s%C3%ADndrome-de-burnout-en-el-contexto-laboral-colombiano-un-an%C3%A1lisis-de-sus-causas-consecuencias-y>

McKinsey & Company. (2022). *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*. Recuperado de <https://www.mckinsey.org/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>

McKinsey & Company. (2025). *AI in the workplace: A report for 2025*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

Moms First & Boston Consulting Group. (2024, marzo). *The employee benefit that pays for itself: A guide for best-in-class child support; a business imperative* [Informe]. Moms First. [https://momsfirst.us/wp-content/uploads/2024/03/The-Employee-Benefit-That-Pays-for-Itself\\_March-2024-2.pdf](https://momsfirst.us/wp-content/uploads/2024/03/The-Employee-Benefit-That-Pays-for-Itself_March-2024-2.pdf)

Novo Nordisk. (2024a). Annual Report 2023. Novo Nordisk A/S. [https://www.novonordisk.com/content/dam/nncorp/global/en/investors/irmaterial/annual\\_report/2023/Novonordisk\\_Annual\\_Report\\_2023.pdf](https://www.novonordisk.com/content/dam/nncorp/global/en/investors/irmaterial/annual_report/2023/Novonordisk_Annual_Report_2023.pdf)

Novo Nordisk. (2024b). Sustainability Report 2023. Novo Nordisk. <https://www.novo-nordisk.com/sustainability.html>

PwC. (2018). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030.pdf>

Trujillo Pons, F. (2025, 17 de marzo). Culturas empresariales saludables: la clave está en prevenir los riesgos psicosociales y la salud mental. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/legal/2025-03-17/culturas-empresariales-saludables-la-clave-esta-en-prevenir-los-riesgos-psicosociales-y-la-salud-mental.html>

The Economist Group. (s.f.). *Hacer que el trabajo sea humano: Resumen ejecutivo*. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de [https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI\\_GoogleWorkspace\\_ExecutiveSummary\\_ES.pdf](https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES.pdf)

Trujillo Pons, F. (2025, 17 de marzo). Culturas empresariales saludables: la clave está en prevenir los riesgos psicosociales y la salud mental. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/legal/2025-03-17/culturas-empresariales-saludables-la-clave-esta-en-prevenir-los-riesgos-psicosociales-y-la-salud-mental.html>

Westfall, C. (13 de enero de 2025). *How AI Revolution Is Driving 200,000 Layoffs On Wall Street*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2025/01/13/how-ai-revolution-is-driving-200000-layoffs-on-wall-street/>

WHRG. (s.f.). *Win in the war for talent: Attracting and retaining employees in hybrid and remote work models*. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de <https://www.whrg.com/es/blog/win-in-the-war-for-talent-attracting-and-retaining-employees-in-hybrid-and-remote-work-models/>

World Economic Forum. (2025). *Future of jobs 2025: Press release*. Recuperado el 1 de octubre de 2023, de [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2025\\_Press\\_Release\\_ES.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2025_Press_Release_ES.pdf)

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications