

Diseño de estrategias para la implementación de la compensación salarial cualitativa;
Salario Emocional en el área de atención al cliente de un call center

Karen Stepfany Chávez Perea
Leidy Jazmín Chara Guzmán
Victoria Eugenia Silva Manzano

Universidad Santiago de Cali
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Palmira
2022

Diseño de estrategias para la implementación de la compensación salarial cualitativa;
Salario Emocional en el área de atención al cliente de un Call center

Karen Stepfany Chávez Perea
Leidy Jazmín Chara Guzmán
Victoria Eugenia Silva Manzano

Prof. Olga Marcela Martínez
Olga.martinez00@usc.edu.co

Universidad Santiago de Cali
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Palmira
2022

Página de aprobación: director y jurados

Nota de Aprobación

Firma del Director

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Agradecimientos

Al terminar nuestro proyecto de grado podemos decir Gracias a Dios por darnos la oportunidad de regalarnos la Vida y de permitirnos formar como profesionales.

A nuestros padres, hermanos y familiares por ser nuestro apoyo incondicional y por no dejarnos caer, en los momentos difíciles a lo largo de nuestra carrera.

A nuestra Tutora por su paciencia, dedicación y por cada una de las correcciones brindadas que nos permitieron llegar al final de este trabajo.

A cada uno de nuestros docentes por sus palabras, consejos y enseñanzas nos llevamos de cada uno lo mejor y sé que nos acompañara lo largo de nuestra vida profesional.

nada de esto hubiera sido posible sin el apoyo de cada uno de ustedes por eso hoy les decimos Gracias de todo corazón.

Por último, podemos decir que este trabajo es el resultado Largas horas de trasnocho, de lectura y de llanto, pero supimos sobre llevar las cosas y dar cumplimento a nuestro proyecto de grado.

Tabla de contenido

1	Resumen	8
2.	Introducción	10
3.	Antecedentes	12
4.	Problema de investigación.	15
4.1.	Planteamiento del problema.	15
4.2.	Formulación de la pregunta	16
5.1.	Objetivo general:	17
5.2.	Objetivos específicos	17
6.	Justificación	18
7.	Marco referencial	20
7.1.	Marco teórico	20
7.1.1.	Teoría de la compensación	20
7.1.3.	Salario emocional	21
7.1.4.	Teoria de la Motivacion	22
7.1.5.	Capital humano.	23
7.2.	Marco conceptual	24
7.2.1.	Compensación laboral	24
7.2.2.	Salario emocional	24
7.2.3.	Calidad de vida	25
7.3.	Marco legal	27

	5
Normas de salario	27
7.3.1. Normas de confidencialidad	28
8. Diseño metodológico	29
9. Desarrollo de la investigación	32
10. Conclusiones	51
11. Recomendaciones	52
12. Bibliografía	54

Lista de grafica

Grafica 1.....	32
Grafica 2.....	33
Grafica 3.....	34
Grafica 4.....	35
Grafica 5.....	36
Grafica 6.....	36
Grafica 7.....	37
Grafica 8.....	38
Grafica 9.....	39
Grafica 10.....	40
Grafica 11.....	41

Lista de tabla

Tabla 1	45
Tabla 2.	45
Tabla 3.	47
Tabla 4.	48
Tabla 5.	50

1 Resumen

El propósito de la presente investigación se realizó con el fin de diseñar propuestas para mejorar el sistema de compensación salarial de los trabajadores de un call center.

Así mismo se hace énfasis en la necesidad de crear estrategias que permitan mejorar el sistema de compensación salarial y mejorar las condiciones laborales del empleado

En el primer capítulo, se realizó una encuesta para identificar las necesidades de la compensación salarial cualitativa (salario emocional) del área de atención, Además en el capítulo dos se describen las etapas, junto con los componentes que permiten determinar el salario emocional cualitativo (salario emocional) que se ajusten con los recursos de la organización, específicamente del área de atención al cliente.

En el tercer capítulo diseñamos estrategias que permitirán que la empresa adopte un sistema de compensación salarial (salario emocional) adecuado para cada uno de sus empleados, ya que los niveles de compensación salarial no logran ser lo suficientemente efectivos para sus trabajadores, puesto que a estos no se les brindan los incentivos necesarios para que estén a gusto con su labor.

Por último, se realizan unas recomendaciones dirigidas a la organización, las cuales pueden ser adoptas por esta, para que el rendimiento de sus trabajadores aumente.

Palabras Clave: Permanencia Laboral, Rotación Laboral, Salario Emocional, Talento Humano, Flexibilidad Laboral.

Abstract

The purpose of the present investigation was carried out in order to design proposals to improve the salary compensation system of the workers of a call center.

Likewise, emphasis is placed on the need to create strategies that allow improving the salary compensation system and improving the working conditions of the employee.

In the first chapter, a survey was carried out to identify the needs of qualitative salary compensation (emotional salary) in the service area. In addition, chapter two describes the stages, along with the components that allow determining the qualitative emotional salary (emotional salary). emotional) that adjust with the resources of the organization, specifically in the area of customer service.

In the third chapter we design strategies that will allow the company to adopt a salary compensation system (emotional salary) suitable for each of its employees, since the levels of salary compensation are not effective enough for their workers, since these they are not given the necessary incentives to make them feel comfortable with their work.

Finally, some recommendations are addressed to the organization, which can be adopted by it, so that the performance of its workers increases.

Keywords: labor permanence, labor turnover, emotional salary, human talent, labor flexibility, human talent, labor flexibility.

2. Introducción

En un sistema empresarial competitivo la mano de obra de los trabajadores constituyen un factor de gran importancia, en este sentido, a surgido la necesidad de implementar estrategias que permitan enriquecer el talento humano dando paso el cumplimiento de los estándares, misión, vision y objetivos de la empresa. como consecuencia, se han impulsado metodologías que van desde la capacitación del personal hasta la satisfacción de los trabajadores con el trabajo, con el proposito de mejorar el desempeño y la productividad de los individuos.

Actualmente, la retención del personal es parte fundamental de la empresa, por ello, es importante tener personal satisfecho y motivado para dar cumplimiento con los compromisos adquiridos, así, se debe tener un sistema de compensación salarial, salario emocional, en el que la empresa brinde mejores condiciones de salario emocional a sus trabajadores. De acuerdo con Lara & Robles (2019), el salario emocional hace referencia a todas las retribuciones no económicas que un empleado percibe contribuyendo a la satisfacción de las necesidades personales, profesionales y familiares de los trabajadores.

La implementación de estrategias que involucre en la aplicación de salario emocional dentro de una empresa se desarrolla con el fin de incrementar los estándares de calidad y productividad dentro de la compañía, a su vez, aporta a la construcción de la mejora de vida de los trabajadores procurando satisfacer de forma asistencial y creativa ciertas prácticas que ayuden a disminuir el índice de ausentismo, la motivación la rotación influyendo positivamente en la gestión de los recursos humanos y generando un impacto a largo plazo sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral dentro de la empresa.

En efecto, se ha encontrado que numerosos estudios el señalado que la aplicación de las compensaciones salariales cualitativas dentro de una empresa tienen un efecto positivo en la memoria en la vida laboral y personal de los trabajadores, dentro de los beneficios atribuidos al factor de salario emocional se encuentra la motivación, la concentración, rendimiento,

productividad, competitividad y rentabilidad que benefician tanto a los trabajadores como a las empresas. Según Rodríguez (2020), el salario emocional contribuye en forma representativa en la efectividad, constituyéndose como una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral.

Por este motivo, el presente trabajo busca diseñar estrategias para la implementación de la compensación salarial cualitativa; salario emocional en el área de atención al cliente de un call center. Por consiguiente, en la presente investigación se desarrollarán 3 capítulos en los cuales se pretende dar cumplimiento a los objetivos del estudio, por tanto, se identificarán las necesidades de compensación salarial dentro del área de atención al cliente en el call center teniendo en cuenta la influencia de este tipo de compensación en la productividad de los trabajadores, para ello se aplicará una encuesta dirigida con el fin de conocer la percepción y analizar variables que puedan aportar al diseño de las estrategias de compensación salarial dentro de la empresa en estudio.

Posteriormente, se determina el tipo de compensación salarial, teniendo en cuenta los ajustes y las características asociada a los recursos del área de atención al cliente en call center, para finalmente proponer una estrategia de compensación salarial cualitativa basada en salario emocional que se adapte a la estructura del área de atención al cliente en este sentido permita contribuir a la mejora servicios de atención al cliente, aumentando la productividad, el rendimiento de los trabajadores y potencializando a su vez el talento humano.

3. Antecedentes

Andrade (2018), en el estudio cualitativo tuvo el objetivo de investigar sobre el salario emocional como organizador de representaciones sociales, se indagó acerca de la motivación salarial, la cual se logra evidenciar que se determina a partir de cuatro subcategorías: compensación, recreación, proyectos de formación personal, y bienestar, estas fueron desarrolladas de acuerdo con las entrevistas realizadas a los trabajadores; con esta información, se utilizó una herramienta basada en el análisis y la interpretación de fuentes documentales, para identificar los códigos utilizados por el emisor del discurso, así como evidenciar una fuerte desmotivación laboral, producto esta de un salario emocional escindido y poco motivador, que lleva a que los empleados no cumplan con sus actividades y de esta manera se estaría afectando el desarrollo de la empresa.

Por su parte, Guerra y Sosa (2015) realizaron una investigación en la organización OLADE en la ciudad de Quito, la investigación se realizó en la ciudad de Quito y se utilizó como herramienta tres encuestas virtuales, enfocadas a: la percepción del salario emocional, clima laboral y servicio al cliente. Como resultado se pudo comprobar que la inclusión del salario emocional sí influye positivamente en la calidad de vida de los trabajadores de OLADE siendo la salida temprano los viernes el beneficio más valorado con el 95% de aceptación, además, las políticas de flexibilidad de tiempo son percibidas por los trabajadores de OLADE como una estrategia de retención de talentos. (p. 12)

Así, la percepción del cliente externo mejoró en un 89,97 %, y se determinó que la compensación salarial y el salario emocional son un método eficaz para las empresas, pues, al momento de aplicarlos, sus resultados son positivos, logrando que sus trabajadores tengan mayor oportunidad de dispersión y tiempo con sus familias.

Asimismo, Rocco (2009), en su investigación, expuso lo siguiente. Una de las formas de aumentar la satisfacción laboral de los individuos parece ser el concepto de salario emocional. La expresión “salario emocional” puede ser entendida, acorde a diversos autores, como todos aquellos factores no monetarios que hacen que los individuos se sientan conformes, satisfechos, contentos con el lugar de trabajo, labor que desempeñan, su entorno y condiciones. (pp. 6-7)

De este modo, los recursos intangibles son sumamente importantes a la hora de realizar un trabajo, pero pocas empresas centran su atención en el salario emocional de sus trabajadores, puesto que este tema no suele ser de mucha importancia, debido a que suelen expresar que existe

el salario que devenga cada trabajador; el salario emocional es primordial actualmente, pues la sociedad y el mercado laboral son cambiantes y cada vez más exigentes, así, los trabajadores buscan estabilidad laboral y un salario emocional acorde con sus desempeño y productividad, así como la posibilidad de crecer a nivel laboral y personal (Rocco, 2009).

El sistema económico, social y empresarial es donde la materia prima y la mano de obra son totalmente indispensables, así como la base de apoyo para las empresas que permiten que los individuos se muevan y evolucionen; por ello, a medida que el tiempo transcurre, la empresa debe cumplir ciertos objetivos y misiones para su efectividad, para lo que debe trabajar con la compensación salarial: el salario emocional, con el fin de que los trabajadores pueden tener iniciativa, buena participación y compromiso con sus deberes.

Igualmente, Carrillo (2016) tuvo el objetivo de “identificar la influencia del salario emocional en los trabajadores de la comercializadora P.S.” (p. 6), la investigación se desarrollo con una población de 12 trabajadores, con lo que obtuvieron unos resultados positivos, pues se identificó que el salario emocional impactó, positivamente, sobre estos.

Así, Temple (2007), citado por Gómez (2011), resaltó que la compensación salarial y el salario emocional son “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (p. 6). Cabe resaltar que, dentro del salario emocional, existen los satisfactorios, estos se encargan de proporcionar a los trabajadores recompensas no monetarias que los hagan sentir cómodos en la organización, lo que permite diferenciarla de otras.

Los resultados positivos de esta variable, tanto monetarios como emocionales, vienen de la motivación y las razones que se le brinden al trabajador, para convencerlo del motivo a seguir en la organización, con el propósito de que esta pueda avanzar en sus objetivos; la relación del empleador y el trabajador se basa en necesidades, así, crear un ambiente ameno hace que un gerente pueda lograr, eficientemente, las metas trazadas, y que el trabajador tenga recompensas que lo hagan sentir satisfecho.

Por otro lado, Vargas (2018), en su estudio, indicó que el Salario Emocional es la retribución no económica que brindan algunas empresas y compañías a sus trabajadores con la finalidad de reconocer su desempeño dentro de la compañía (p. 8). Es importante que la empresa tenga un sistema de compensación salarial definido en el que se les brinde beneficios a los trabajadores, pues, por medio de este, es posible tener empleados comprometidos y felices, así, podrán cumplir y satisfacer las necesidades personales y laborales, lo que lleva a la mejora del ambiente laboral, la calidad de vida y la satisfacción personal.

En síntesis, es fundamental motivar a los trabajadores, para evitar la rotación de personal, la deserción laboral, entre otras situaciones que afectarían al trabajador y a la empresa en el cumplimiento de las actividades. Por su parte el artículo de Patricia Llano (2014) “La flexibilidad laboral y salario emocional” quiere dar a entender que la forma de vivir de los trabajadores puede tener un cambio positivo cuando en la empresa tiene políticas de flexibilidad horaria, sin embargo estudios realizados por diferentes psicólogos y analistas dicen que las 8 horas señaladas por la ley muchas veces se torna en un recargo emocional para el trabajador y ahora extender esa jornada laboral más allá de lo reglamentado significa costes para la empresa pero también significa un esfuerzo de más y agotamiento para los trabajadores ya que se pueden tomar el tiempo adecuado para descansar y hacer sus deberes y empieza una vida agitada para sus trabajadores.

Las retribuciones no monetarias que realiza la organización y complementan su salario tradicional o acordado como flexibilidad horaria, plan carrera, medicina prepagada, bonificaciones son formas creativas de adaptar y convencer al trabajador de quedarse en una empresa, ese salario emocional hace de una empresa un buen lugar para trabajar con una buena participación en el sentido emocional de trabajador.

4. Problema de investigación.

4.1.Planteamiento del problema.

La compensación salarial son todos aquellos beneficios complementarios que reciben los empleados de una empresa, estos son incluidos en su salario base; algunas de las compensaciones salariales son el salario emocional, un conjunto de recompensas no remuneradas económicamente, tales como incentivos de flexibilidad horaria, incentivos de ocio e incentivos de reconocimiento, reconocer la labor del trabajador al terminar el mes, beneficios de transporte, posibilidades de crecimiento. Estas son entregadas a los trabajadores, con el fin de lograr la satisfacción laboral y el aumento de la productividad o la eficiencia en sus labores, así, logran que el trabajador tenga más compromiso y entusiasmo en las actividades que desarrolla.

Múltiples beneficios reflejados en el incremento del rendimiento, motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, según diversos estudios, están fuertemente ligados a las retribuciones de carácter no económico, mejor conocidas como “salario emocional”. Por tal motivo, la presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias para la implementación de la compensación salarial cualitativa; salario emocional en el área de atención al cliente de un call center. Los resultados evidencian el incremento del rendimiento, productividad, proactividad, eficiencia y compromiso de los trabajadores en pro del logro de los objetivos de la organización por el uso de dicho incentivo. (Espinoza y Toscano, 2020, p. 73).

Asimismo, Montes (2019) señaló que “el 25 % de las personas reporta su trabajo como la mayor fuente de estrés a la que están sometidos”; el objetivo general de este artículo fue dar a conocer la insatisfacción laboral de un alto porcentaje de trabajadores colombianos, debido al exceso de horas laborales y la falta de tiempo de ocio o descanso. Según los indicadores de satisfacción del bienestar laboral en Colombia, “el 38 % de las empresas tiene problemas para comprometer los trabajadores”. Cabe recordar que uno de los desafíos más grandes en las empresas del país es el fortalecimiento en el área de recursos humanos, la que se encarga de la recolección laboral y el rendimiento laboral de los trabajadores; debido a las causas comentadas sobre la insatisfacción laboral, aproximadamente el 30 % de los jóvenes estudiantes y trabajadores actuales busca ser freelancer, pues, por medio de este método laboral, pueden tener más tiempo de ocio, su

trabajo logra ser atractivo y mejor remunerado. Por ello, el salario emocional es una estrategia para fidelizar a los trabajadores, pero, hasta ahora, muchas empresas no han logrado implementar esto en su modelo de compensación, lo que sería positivo para el mejor rendimiento en sus metas.

En este sentido, en los empleados de los call center, se ha notado la falta de compensación salarial, emocional, puesto que son sometidos a largas horas de trabajo y al cumplimiento de metas, pero no se les motiva dentro de estas organizaciones, por ello, en este campo hay mucha deserción laboral y poco personal capacitado. los empleados sienten que tienen que trabajar por obligación y no por gusto, por lo que llegan a sus jornadas con bajo ánimo, mal genio e indispuestos, sus sitios de trabajo se vuelven lugares a lo que no desean asistir, afectando el clima laboral y personal en muchas ocasiones se generan enfermedades como estrés laboral, poniendo en riesgo la salud de los empleados es por esto que es necesario emplear un sistema de compensación salarial, salario emocional con el fin de tener empleados felices y cumplidores de metas.

De acuerdo con la búsqueda citada, se ha basado esta investigación en las estrategias de compensación salarial: salario emocional, en el área de atención al cliente en el call center de la empresa de telecomunicaciones, una empresa colombiana que presta servicios integrados de comunicaciones, así, la empresa en estudio cubre más del 70 % de la población urbana y está presente en 767 municipios de los 32 departamentos del territorio nacional. Al cierre del 2021, la empresa de telecomunicación escogida y sus filiales contaban con un total de 4 406 trabajadores, los que no poseen esta compensación salarial, la que es una opción positiva para todas las empresas.

4.2. Formulación de la pregunta

¿Cómo diseñar estrategias para la implementación de la compensación salarial cualitativa (salario emocional) en un call center?

5. Objetivos

5.1.Objetivo general:

Diseñar estrategias para la implementación de la compensación salarial cualitativa (salario emocional) en el área de atención al cliente de un call center.

5.2.Objetivos específicos

- Identificar las necesidades de la compensación salarial cualitativa (salario emocional) del área de atención al cliente en el call center.
- Determinar el tipo de compensación salarial cualitativa (Salario Emocional) que se ajusten con los recursos del área de atención al cliente en el call center.
- Proponer estrategias de compensación salarial cualitativa (Salario Emocional) adaptas a la estructura del área de atención al cliente en el call center.

6. Justificación

En la actualidad se le da mayor importancia a la calidad de los colaboradores más que a otros factores como las estructuras las tecnologías e incluso los económicos esto ha conducido a que las empresas busquen fidelizar y retener el talento humano a través de diferentes estrategias que les permitan motivar y comprometer a sus colaboradores a las metas organizacionales más aún considerando que el bienestar de los colaboradores no está dado únicamente por la retribución económica.

La presente investigación está enfocada en la compensación salarial, salario emocional, este es uno de los temas que cada vez toma más auge, pero que no se considera como una realidad en el sector empresarial, en pocas palabras, no es tenido en cuenta como una herramienta que ayuda al crecimiento de la empresa. Este trabajo permite tener una visión amplia de la importancia de la motivación salarial y la influencia que esta tiene en los trabajadores de las empresas de telecomunicación que manejan una carga laboral compleja; para muchas personas, este puesto de trabajo es de uso común, pero, generalmente, desconocen todo lo que demanda.

Rosales (2018), señala que la mayoría de de los trabajadores the call center manejan altos niveles de estrés por lo que es necesario que las empresas implementen programas que ayuden a reducir el nivel de estrés y fomenten el ambiente laboral, además de brindar a los empleados la posibilidad de crecer como profesionales dentro de la empresa y de esta manera se sientan motivados. Asi mismo, Romero (2017), considera que los empleados de call center presentan los mayores niveles de rotación de personal, cuál es afectada por el estrés laboral conllevando a los trabajadores a renunciar o cambiar de area de trabajo, esto como consecuencia refleja un deficiente rendimiento pero quando a la empresa.

Por esto, los motivos que llevaron a investigar los efectos de la compensación salarial, salario emocional, se centran en los trabajadores que hacen parte de este mundo de las telecomunicaciones, pues estos son el activo más importante de estas empresas, así, deben estar dispuestos a recibir todo tipo comentarios, desde felicitaciones hasta críticas en cada una de las llamadas que reciben. Por ello, la motivación salarial debe estar presente en estas empresas, puesto que es un medio para que estos trabajadores puedan tener la capacidad de cumplir las metas de la empresa, tener anhelo de ser reconocidos y hacer parte de la toma de decisiones de la organización.

Trabajar con motivación será el impulso para que todos los objetivos conduzcan a la perseverancia, el optimismo y la actitud positiva, para que las empresas que logran esto sobre sus trabajadores sean más eficientes que el resto.

En teoría, el presente estudio se justifica a partir de la necesidad de aportar y contribuir con nuevo conocimiento relacionados con la compensación salarial fundamentada en el salario emocional de los trabajadores del área de atención al cliente en un call center. Para ello se pone a prueba en las teorías relacionadas con la compensación salarial, la motivación, el desempeño y productividad, la mejora de la calidad de vida en los trabajadores.

Por otro lado, en términos metodológicos la investigación brinda importancia a la disciplina administrativa dado que para el desarrollo del estudio se aplicaron métodos de investigaciones cualitativas, permitiendo el análisis de información. Además, la creación del instrumento de recolección de datos empleado en la presente investigación puede servir como antecedentes para futuras investigaciones relacionadas con la temática. Mientras que en lo práctico, la investigación aporta conocimientos e información de gran valor a la comunidad académica y empresarial, dado que, como profesional en administración de empresas, se logró visualizar una situación que contribuye al fortalecimiento de la gestión del talento humano de las empresas de call center de atención al cliente, direccionando finalmente la oportunidad de generar, analizar y diseñar estrategias de compensación salarial dentro del área de atención al cliente, cada vez recalcar que el capital humano es la principal variable a destacar dentro de la estrategia que se busca diseñar e implementar dentro de la empresa.

7. Marco referencial

7.1.Marco teórico

En este apartado, se presentan tres categorías específicas que brindan al lector una ruta analítica y conceptual entorno a los referentes teóricos y académicos que trasnversalizan esta propuesta investigativa.

7.1.1. Teoría de la compensación

La compensación es el intercambio económico o no entre el empleador y el empleado, dentro de las teorías de compensación se encuentran la teoría económica y una teoría de comportamiento; la teoría económica de la compensación se constituye como el precio que se le pone a la labor del empleado, dentro de esta se encuentra vinculada la teoría del mercado laboral, cuyos aspectos teóricos están fundamentados en el neoclasicismo, el cual establece que la compensación se deduce únicamente por la oferta y la demanda (Castro, 1998).

En el año 1800 se da la teoría de la subsistencia de David Ricardo y en esta teoría el postulaba que la compensación debe ser únicamente basada en la subsistencia humana, es decir que no se le debe pagar más que lo suficiente para que la persona subsiste. Luego, se postula el pensamiento de Adam Smith, el cual lidera la teoría del fondo social que parte del supuesto que el dueño de la empresa tiene un superavit de riqueza y que este es el que se utiliza para pagar a los empleados “En la compensación se incluyen términos como salarios, sueldos, jornales, beneficios e incentivos, es decir, todo tipo de retribución que hace un empleador a sus trabajadores” (Aquino et al., 1993) citados por (Daza et al., 2013, p. 12). La compensación salarial cuenta con las condiciones de mejora de los sueldos de los trabajadores, para que ellos puedan cumplir y satisfacer sus necesidades, así como trabajar con alta motivación, para lograr los objetivos propuestos en el estudio.

Flores (2018), indica que la palabra compensación tiene una relación al reconocimiento de los servicios de un individuo, de esta manera la compensación constituye un elemento fundamental en la gestión en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento. Tanto el estudio de la compensación salarial se ha convertido con una prioridad a nivel organizacional, principalmente

por el impacto obtenido por la empresa y las estrategias que promueven un sistema efectivo de compensación.

7.1.2. Compensación salarial.

En términos generales, es posible designar al concepto de compensación salarial como todo aquello que reciben las personas a cambio de su trabajo, de esta manera los trabajadores pueden ser compensados por sueldo e incentivos, asimismo los trabajadores pueden ser compensados a través de la satisfacción que el personal obtiene a partir de la ejecución de su trabajo y las condiciones en que este labora. A partir de la compensación salarial se deriva un concepto más amplio que permite analizar en el sentido directo el costo de personal que implica las compensaciones salariales dentro de una empresa, de ahí que, dentro de la gestión de recursos humanos, predominan las fases de reclutamiento, selección, formación, la aplicación de vacaciones y permisos de indemnización y todos los gastos que involucra las compensaciones salariales.

7.1.3. Salario emocional

Los salarios emocionales dentro de la gestión empresarial son considerados una retribución no económica que obtienen los trabajadores de una empresa, las organizaciones implementan este modelo de compensación con el fin de incentivar e impactar de forma positiva la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral, satisfaciendo las necesidades de los trabajadores a nivel personal y profesional, de tal forma que esta imagen influya en la mejora de la productividad de la empresa.

De acuerdo con Melo, Prieto, & Tarazona (2015), los incentivos no económicos son todas aquellas recompensas o retribuciones que no se relacionan con el incentivo salarial, pero, sin embargo, este tipo de compensación eleva la motivación del trabajador, tanto que permite evidenciar un aumento significativo en el desempeño y productividad de los empleados.

Es una opción retributiva en que el trabajador configura la composición de su retribución anual escogiendo entre una lista de opciones tanto monetarias como no monetarias de manera que los servicios y beneficios que reciba se ajusten a sus necesidades personales. (Burgos et al., 2017)

citados por (Guzmán, 2018, p. 9). Para muchos empleados, el salario emocional es de gran importancia, pues, aunque no se recibe un beneficio monetario, se reciben retribuciones que ayudan a cumplir sus necesidades personales y familiares, por esto, en muchos casos, se sienten mejor cuando los retribuyen por medio del salario emocional.

De acuerdo con Bonilla y Bolívar (2011), la implementación de el salario emocional contribuye a la generación de factores positivos que impactan a las empresas en término de incrementar la competitividad, disminuir los gastos y formar trabajadores más comprometidos y leales con un mayor sentido de pertenencia; en cuanto a los empleados, se evidencia el incremento de la formación profesional y la posibilidad de contribuir a nuevas áreas, además de mejorar la calidad de vida del empleado y de sus familiares.

7.1.4. Teoría de la Motivación

El psicólogo Abraham Maslow en 1943 desarrolló la teoría de la Motivación, en el que las necesidades humanas se toman como una jerarquía de necesidades las cuales empiezan desde las más básicas y terminan en las de autorrealización, como aceptación, confianza, motivación de crecimiento, estas siendo las necesidades más elevadas ya que se encuentran en el pico de la pirámide, de acuerdo a esto podemos entonces hablar de que la compensación salarial, salario emocional, debe de hacer parte de la realidad empresarial, que el trabajador tenga la oportunidad de llegar a este pico de satisfacción a nivel laboral y que este tenga aspiración de crecimiento dentro de la empresa, hace que tenga trabajadores satisfechos, contentos y que sean muy productivos dentro de la compañía, abriendo brechas de crecimiento y eficiencia, y que esta se vea reflejada con buena atención al público.

Es preciso tener claro cómo identificar en qué momento un trabajador no se siente a gusto con sus deberes e insatisfecho por la carga laboral; claramente, este trabajo es de talento humano por tener relación con el comportamiento organizacional, así, la motivación es uno de los factores más importantes en una organización. Francisco Gay Puyal, colaborador científico del departamento de Dirección de personas en las organizaciones, hace parte del equipo de Centro internacional Trabajo y Familia y profesor del IESE, de la universidad de Navarra, hablo de que la motivación

salarial contribuye tanto a la empresa como al trabajador ya que aumenta la productividad y la capacidad competitiva del trabajador lo que le permite obtener satisfacción en su lugar de trabajo.

7.1.5. Capital humano.

El capital humano ha sido definido por la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico como: “.... el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica...” (OECD: 1998). Para lo cual, Becker considera capital humano a la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad. Por lo que, debe tenerse en cuenta, todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación (memoria, pensamiento y lenguaje), logrando crecimiento de la productividad y mejoramiento económico; entendiendo por económico todas aquellas actividades que pueden crear ingresos o bienestar (Ramírez, 2007).

Las personas pueden ser más productivas también a través del mejoramiento de sus capacidades en el trabajo. El hecho de que las mujeres tengan expectativas en pasar menos años en el mercado laboral y adquirir un menor aprendizaje en el trabajo hace que el tiempo invertido en esta actividad sea menor en comparación a los hombres, durante cada año que se trabaja. Las estadísticas sugieren, en promedio, una menor experiencia laboral de las mujeres en comparación a los hombres, aunque esa diferencia cada vez se acorte (Blau, Ferber y Winkler, 1998 como se citó en Lago, 2002).

7.2.Marco conceptual

En este capítulo, se exponen los conceptos fundamentales que orientan el presente estudio de investigación y la información con el servicio prestado a través de la compensación salarial, salario emocional, del call center del sector de las telecomunicaciones en Palmira, objetivo fundamental del presente trabajo.

7.2.1. Compensación laboral

Se refiere a la forma en que se compensa a los trabajadores, las remuneraciones o compensaciones laborales se presentan a partir de 3 dimensiones, la primera se relaciona con el salario base, el cual es el ingreso monetario que reciben los trabajadores por la prestación de sus servicios considerando este como un beneficio para los trabajadores; por otro lado se encuentran los incentivos salariales, este tipo de compensación se encuentran entre los factores que influyen y generan un mayor impacto empresarial; finalmente se encuentran las prestaciones que indican la cuantificación de los beneficios de los trabajadores en términos de su desempeño.

7.2.2. Salario emocional

El salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que recibe un empleado por el cumplimiento y de las obligaciones otorgadas por los empleadores, dicha compensación se complementa con el sueldo o salario tradicional, por lo que es un método creativo que contribuye a suplir ciertas necesidades que demandan los trabajadores de hoy. Por otro lado, el salario emocional se caracteriza por brindar a los trabajadores la oportunidad de crecer tanto personal como profesionalmente, además de que estos sean escuchados, considerados y valorados como parte del equipo dentro de la empresa; generando un efecto simbólico de las cuales los empleados se sienten orgullosos de pertenecer en la empresa y por ende acrecienta la motivación de trabajar en la misma (Gómez C. , 2015)

Por su parte, Melo, Prieto, & Tarazona (2015), considera que el salario emocional es aquel que complementa la retribución económica con el objetivo de satisfacer las necesidades psico sociales y afectivas de los empleados, dado que, al implementar los factores de salario emocional

se impacta el bienestar emocional de los trabajadores y en consecuencia se presenta un aumento en la productividad, rendimiento y competitividad de la empresa

7.2.3. Calidad de vida

La calidad de vida se concibe como un amplio concepto que abarca tres significados:

- 1) Calidad del entorno en que vivimos
- 2) Calidad de acción
- 3) Disfrute subjetivo de la vida.

Por otra parte, Soto & González (2018), señala que la calidad de vida laboral es el resultado del grado de la satisfacción personal y profesional derivada del desempeño de los trabajadores en el puesto de trabajo y el desenvolvimiento dentro de la empresa en términos de ambiente laboral. de esta manera la calidad de vida laboral es representada a partir de las condiciones de los trabajadores en el cual se puede ver reflejado la atracción e interés por las actividades realizadas y el nivel de auto desarrollo individual y en equipo que mantiene el empleado.

7.2.4. Satisfaccion laboral.

Estoy concepto hacer referencia al grado de conformidad de un empleado dentro del entorno de su trabajo, teniendo en cuenta que la satisfacción laboral incluye la remuneración, el tipo y condiciones de trabajo de trabajo, el clima o ambiente organizacional, la seguridad y salud del trabajador. Vallejo (2010), sostiene que la satisfacción laboral surge a partir de la percepción y expectativa de los trabajadores frente a las condiciones en las que se encuentra dentro de su lugar de trabajo, de esta manera la satisfacción incide en la actitud de los trabajadores frente a sus actividades u obligaciones.

7.2.5. Cultura laboral

Las ideas, prácticas y valores que fomentan las empresas impactan en los trabajadores de esta, tener una clara la cultura laboral dentro de una organización contribuyen a tener mayor certeza de cómo funcionan las cosas a nivel interno, manifestar cómo se visualiza la empresa en el exterior y mejorar tanto el clima laboral como la calidad del trabajo (Fernández I. , 2015).

7.2.6. Crecimiento personal

El desarrollo del personal es un proceso sistemático centrado en la formación de empleados que satisfacen las necesidades de la empresa y, al mismo tiempo, en el estudio y desarrollo del potencial productivo y educativo de los empleados de la empresa, de acuerdo con esto, el salario emocional aporta al crecimiento laboral y personal de los trabajadores (Muñoz, 2002).

7.3.Marco legal

Normas de salario

- El Artículo 25 de la Constitución Política de Colombia establece que “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la protección especial del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991, p. 4).
- El Artículo 53 de la Carta Política establece, como uno de los principios mínimos fundamentales en materia laboral, una remuneración mínima, vital y móvil, proporcional esta con la cantidad y la calidad de trabajo.
- El Artículo 333 superior indica que “la empresa tiene una función social que implica obligaciones” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991, p. 85).
- El Artículo 2 de la Ley 278 de 1996 establece que la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, contemplada en el Artículo 56 de la Constitución Política, tiene la función de “fijar de manera concertada el salario mínimo de carácter general, teniendo en cuenta que se debe garantizar una calidad de vida digna para el trabajador y su familia” (Congreso de la República de Colombia, 1996, párr. 6).
- El inciso 1 del párrafo del Artículo 8 de la Ley 278 de 1996 prescribe lo siguiente.
 Para la fijación del salario mínimo, la Comisión deberá decidir a más tardar el quince (15) de diciembre. Si no es posible concertar, la parte o partes que no están de acuerdo deben, obligatoriamente, explicar por escrito las razones de la salvedad dentro de las cuarenta y ocho (48) horas siguientes. Las partes tienen la obligación de estudiar esas salvedades y fijar su posición frente a ellas en el término de las siguientes cuarenta y ocho (48) horas. De nuevo, la Comisión deberá reunirse para buscar el consenso según los elementos de juicio que se hubieren allegado antes del treinta (30) de diciembre.
 Cuando definitivamente no se logre el consenso en la fijación del salario mínimo, para el año inmediatamente siguiente, a más tardar el treinta (30) de diciembre de cada año, el gobierno lo determinará teniendo en cuenta como parámetros la meta de inflación del siguiente año fijada por la Junta del Banco de la República y la productividad acordada por el comité tripartito de productividad que coordina el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; además, la contribución de los salarios al ingreso nacional, el incremento del

producto interno bruto (PIB) y el índice de precios al consumidor (IPC). (Congreso de la República de Colombia, 1996, párr. 38).

7.3.1. Normas de confidencialidad

Se tendrá en cuenta lo establecido en la Ley 1581 de 2012, cumpliendo con la normatividad en la presente investigación los datos recolectados en la investigación mantienen una estructura de información no identificables, de esta manera la preocupación de carácter ético y legal acerca de la confidencialidad, pueden fácilmente resolverse, colectando únicamente datos anónimos de los participantes en la investigación.

Los encuestados, serán informado sobre el objeto del estudio y los procedimientos que se realizaran para su participación, el carácter voluntario de su participación y su derecho a rehusarse a participar o retirarse del mismo, decisión que será aceptada y respetada por el equipo de investigación. De esta manera, el equipo de investigación se asegura que ninguno de los encuestado pueda sufrir daño a su integridad, opinión, desde el planteamiento inicial de la investigación hasta la elaboración del informe final.

8. Diseño metodológico

8.1. Enfoque de investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, dado que en el estudio se busca explicar la implementación de estrategias de compensación salarial cualitativa; en el área de atención al cliente de un call center, de acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2003) las investigaciones cualitativas tienen como propósito fundamental, explicar la realidad objetiva de los fenómenos físicos y naturales, que no han tenido éxito en explicar la complejidad de los hechos humanos, sociales y educativos.

Al respecto de las características de este enfoque investigativo, se destaca que “utiliza la recolección de datos para experimentar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4). Igualmente, como lo pretendido dentro del estudio es observar y determinar los compartimientos de un grupo, este proyecto se sitúa dentro de una investigación no experimental en la que no existe manipulación intencional de variables o se somete a prueba un experimento, sino que tiene la finalidad de “observar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural” (Hernández et al., 2014, p. 152).

8.2. Tipo de investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque de tipo descriptivo, de acuerdo con lo planteado por Shuttleworth (2008) y Deobold Van y William Meyer (2006), este es un método científico que busca identificar las actitudes y comportamientos de las personas (objeto de estudio) a partir de la descripción y observación. Estos “estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice; describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al., 2014, p. 92) En este caso, se adecúa a observar y recopilar información en relación con la necesidad de los trabajadores y su percepción frente a la compensación salarial recibida dentro de la empresa donde labora.

8.3. Población y muestra

Tamayo (2012) expresa que la población comprende la totalidad de las unidades de análisis que integra el fenómeno de estudio y que participa de una determinada característica. Por consiguiente, la investigación se desarrolla con una población de 50 trabajadores activos área de call Center de la empresa Tigo.

8.4. Método de investigación

La presente investigación no es experimental, dado que en este estudio no se realizará ningún tipo de modificación en las variables de estudios, esto significa que solo se observará el contexto y cómo surge con el fin de analizar cada uno de los resultados sin intervenir directamente en ellos. Los investigadores Hernández, Fernández, & Baptista (2014) señalan que la “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). Con un diseño transversal que se caracteriza por recoger los datos en un solo momento establecido (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

8.5. Técnica e instrumento de recolección de datos

En la investigación se aplicaron técnicas e instrumentos para la recolección de información como trabajo de campo, de acuerdo con lo planteado por Bernal (2006) “dependiendo el método y el tipo de investigación a realizar, se utilizan unas u otras técnicas y/o instrumentos de recolección de información que permiten recolectar y hacer el análisis cualitativo o cuantitativo” (p.3). Dentro de las fuentes de información que se utilizaron en la investigación se encuentran:

8.5.1. Encuesta

Según Trespalacios, Vázquez y Bello (2005), la encuesta se define como un “instrumento de investigación descriptiva que precisan identificar con antelación, las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo” (p.96). Por lo anterior, se seleccionó la encuesta como instrumento que permitió obtener la información necesaria y de gran relevancia para el estudio, para posteriormente ser analizada, con el fin de

proponer estrategias para la implementación de la compensación salarial cualitativa; salario emocional en el área de atención al cliente de un call center.

8.6.Técnica de procesamiento de la información.

Consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como fin generar resultado (datos agrupados y ordenados), una vez obtenidas las encuestas se procederá a su tabulación por aspectos más relevantes de cada una de las encuestas.

9. Desarrollo de la investigación

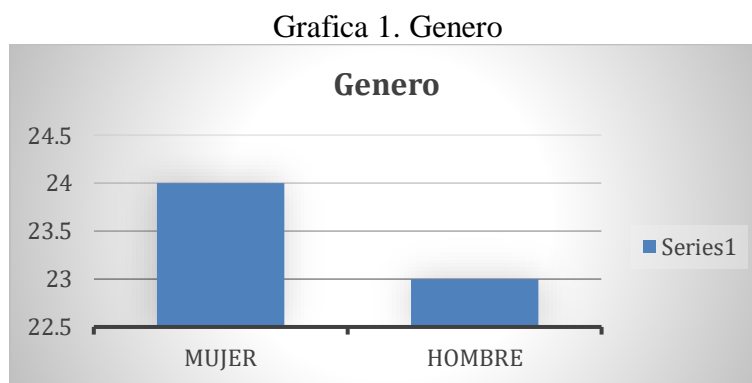
Capítulo I

Necesidades de la compensación salarial cualitativa (salario emocional) del área de atención al cliente de un call center.

Dado que la investigación, tiene como objetivo identificar las necesidades de la compensación salarial cualitativa (salario emocional) del área de atención al cliente en el call center y determinar el tipo de compensación salarial cualitativa (Salario Emocional) que se ajusten con los recursos del área de atención al cliente en el call center de la empresa telecomunicaciones, la propuesta contextualizo la situación real de los trabajadores de área de servicio de atención al cliente a través de la elaboración de una encuesta. A partir del analisis de las respuestas obtenidas en la encuesta se procedera a desarrollar una propuestas de estrategias de compensación salarial cualitativa que formenten y faciliten la motivacion de los trabajadores a fin de mejorar las condiciones laborales y generar un impacto en la productividad y rendimiento de la empresas.

A continuación, se analizan los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada, para ello se describirán y detallarán las preguntas y gráficos correspondientes, la encuesta se elaboró con un total de veintidós preguntas, estas se encuentran relacionadas con el tema en investigación con el fin de analizar las necesidades que presentan los trabajadores en términos de compensación salarial cualitativa variables de servicio al cliente; cabe resaltar que la información suministrada por el cuestionario elaborado será utilizada para fines académicos, manteniendo la confidencialidad de los datos obtenidos.

6.1.1. Análisis de los resultados de la encuesta de salario emocional.



Fuente: Elaboración propia

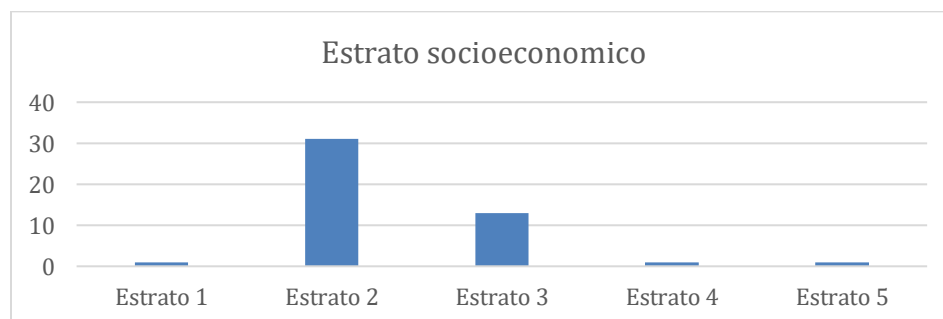
De acuerdo con la encuesta realizada a los trabajadores del área de call center de la empresa de telecomunicaciones, se logra evidenciar que el 49% de los encuestados son hombres, mientras que el 51% de la población objeto de estudio son de género femenino. Esta grafica representa la gestion de equidad laboral con enfoque de genero, puesto que los porcentajes demuestran que tanto hombres como mujeres tienen la oportunidad de emplearse en un call center.

De acuerdo con Guzmán (2018) este tipo de empleo ha contribuido al fortalecimiento del empleo femenino, dado que varias empresas de callcenter han venido trabajando en multiples programas de responsabilidad social para visibilizar las diferentes oportunidades en terminos laborales que puede ofrecer el mercado colombiano fomentando a su vez la inclusion laboral.

Dentro de los programas de responsabilidad social que se logra destacar se encuentran el “impac Sourcing”, “programa de transformacion productiva -PTP” y otras iniciativas como el “pacto del teletrabajo” en terminos generales, este tipo de programas buscan fomentar la igualdad y equidad de género en las empresas como elemento estratégico para la competitividad., además de identificar y reducir las brechas de género mediante la promoción y adopción de prácticas y políticas laborales sin sesgos de género.

Lo anterior, con el objetivo de impulsar la redistribución de roles sociales, involucrando a la mujer en espacios laborales tradicionalmente masculinos e impactando al personal con medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, incentivando la redistribución de roles en el hogar con corresponsabilidad. (ministerio de trabajo, 2008).

Grafica 2. Estrato socioeconómico

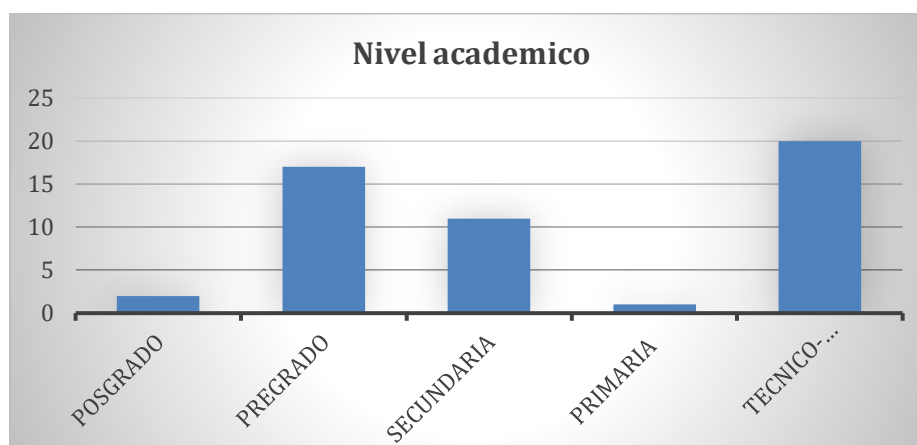


Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos, podría decirse que 66% de los encuestados pertenecen a estrato 2, mientras que el 28% de los encuestados manifestaron ser de estrato 3; por otro, se observa

un porcentaje de 2% en trabajadores estrato 1, estrato 4 y estrato 5. Los resultados de la presente investigación respaldan el estudio realizado por Castaño & Álvarez (2017) en donde se encontro que mas de 50% de los encuestados viven en viviendas estrato 2; de esta manera se sustenta el hecho de que en colombia el ingreso de la poblacion al mercado laboral se rige a partir de las circustancias socioeconomicas.

Grafica 3. Nivel académico

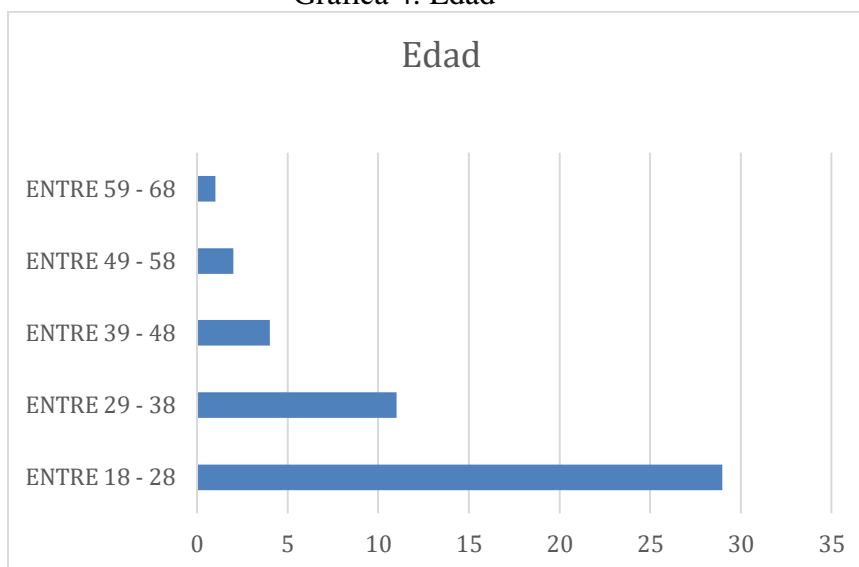


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 3 se observa que la mayoría de los trabajadores son técnicos-tecnólogos, representado por el 39%. Por otra parte, se observa que el 33% de los trabajadores encuestados culminaron alguna carrera de pregrado y el 22% presentan un nivel académico hasta la secundaria, solo el 4% de los encuestados realizaron un posgrado y el 2% llegaron hasta primaria. En cuanto a la presente grafica, se encontro similitud en el trabajo de Espinosa, Díaz, & Palacios (2017) en donde la mayor participacion se centra en trabajadores tecnicos y tecnologos graduados con un 38,8% y 15,2% respectivamente.

De esta forma es posible afirmar que las empresas de call center son unas de las mas inclusivas dentro del mercado laboral, puesto que la compañía en estudio se encuentra abierta a recibir personal sin importar su nivel academico.

Grafica 4. Edad



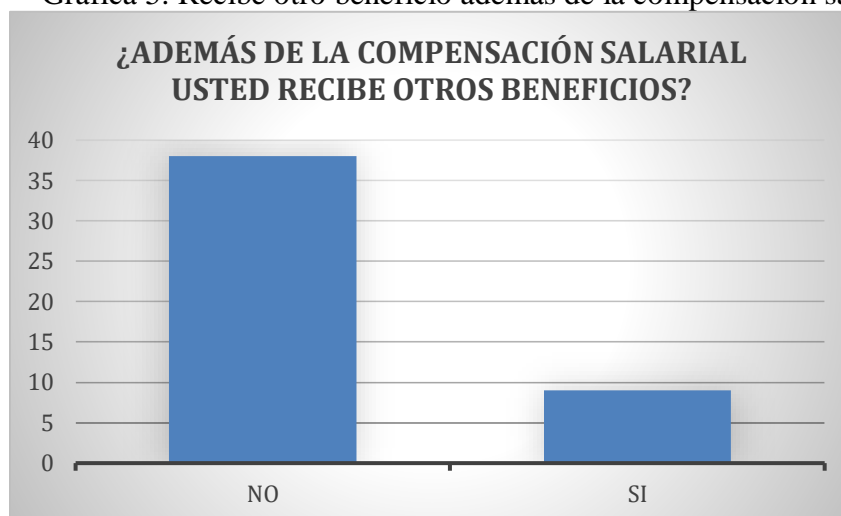
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, la mayor parte de los trabajadores del área de Call Center de la empresa, tienen entre 18 a 28 años. Por lo que se puede decir que el 62% representan la población mas joven en el mercado laboral. Por su parte, el 23% de los encuestados tienen entre 29 y 38 años y el 9% de la población objeto de estudio se encuentra entre los 39 y 48 años. En el análisis estadístico, se observa que el 4% y el 2% de los trabajadores tienen entre 49 y 58 años y 59 a 68 años respectivamente.

Dentro de una comparacion en los resultados de diversos trabajos relacionados a la presente tematica se puede constatar que en los call center se presenta una mayor representacion de poblacion joven, la cual se debe a muchos factores sociales y economicos, que obligan a los diferentes grupos etarios a ingresar al mercado laboral desde muy temprana edad y dada la facilidad de acceso de las empresas de call center este es uno de los sectores con mayor poblacion de jovenes laborando.

De esta manera, se evidencia el contexto situacional en que se encuentran los jovenes en colombia a raiz de la falta de oportunidades en el ambito laboral, los altos porcentajes de desempleo, la exclusion y la falta de experiencia en el campo laboral se suman a los determinantes que explican los motivos por lo cuales los jovenes son lo que mayormente se emplean en call center, dado su facilidad de acceso a la empleabilidad.

Grafica 5. Recibe otro beneficio además de la compensación salarial



Fuente: Elaboración propia

El 81% de los trabajadores encuestados señalan que no reciben ningún beneficio adicional a la compensación salarial, solo el 19% de los trabajadores reconocen que reciben otros beneficios. Por lo que existe una necesidad evidente de intervención, teniendo en cuenta los beneficios a nivel de rendimiento y productividad que genera el proporcionar a los trabajadores beneficios o compensaciones no solo salariales, también de tipo emocional y cualitativa.

Grafica 6. ¿Los beneficios que usted recibe adicionalmente al salario satisfacen sus necesidades y expectativas?



Fuente: Elaboración propia

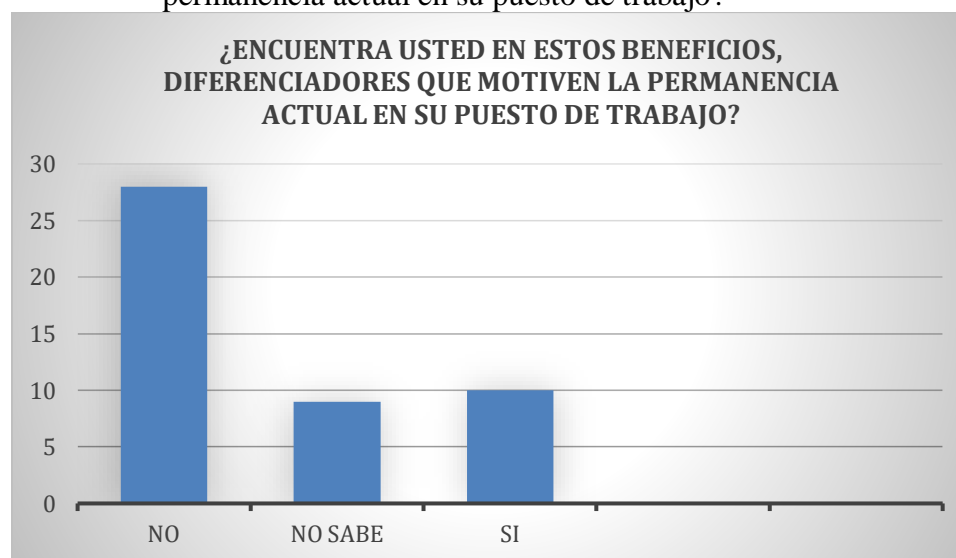
Para saber si los beneficios que recibe adicionalmente al salario satisfacen las necesidades y expectativas de los trabajadores, se pudo identificar a partir de la encuesta que el 32% de los

trabajadores están en desacuerdo, el 23% de los encuestados señalan que están totalmente en desacuerdo con la afirmación, este porcentaje, implica una intención de operabilidad en la situación, puesto que la percepción de los empleados es negativa.

Por otro lado, se encontró que el 19% de los encuestados ni están de acuerdo, ni están en desacuerdo por lo que no presentan una posición objetiva con respecto a sus expectativas y necesidades, el 17% manifestó estar de acuerdo y tan solo el 9% sostuvo estar totalmente de acuerdo.

De acuerdo con el resultado de la encuesta, se infiere que los trabajadores no perciben los beneficios otorgados por la empresa de manera positiva, esto se debe a que en su mayoría considera.

Grafica 7 ¿encuentra usted en estos beneficios, diferenciadores que motiven la permanencia actual en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta permiten evidenciar que el 60% de los trabajadores encuestados no se encuentran motivados a permanecer en el puesto de trabajo actual, el 21% de los encuestados sostienen que sí, los beneficios diferenciadores lo motivan a permanecer en el puesto de trabajo, el 19% de los encuestados manifestaron no saber.

En este caso en particular, los trabajadores manifiestan no estar satisfecho con los beneficios obtenidos que compense sus necesidades y expectativas por lo que se debe promover la gestión de esta carencia, que puede repercutir en pérdida o deserción de talento humano y problemas en el clima laboral, por lo que es importante que la empresa preste mayor atención a la administración de la compensación y beneficios de los trabajadores (Daza, Martín, Sosa, & Vargas, 2013).

Grafica 8. ¿La empresa le aporta beneficios que superan las exigencias mínimas de la ley, contribuyendo así la retención del talento humano?

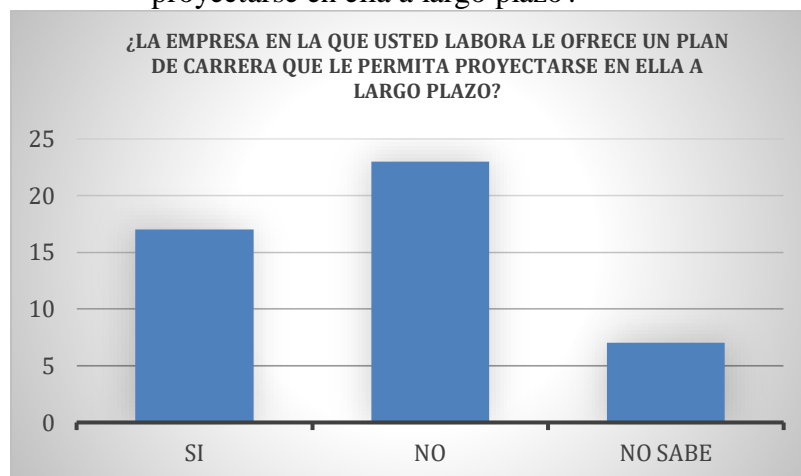


Fuente: Elaboración propia

En el caso de la parte de retención del talento humano, los empleados están en desacuerdo con la afirmación presentada, con un 28% de los encuestados. Mientras que se presenta cierta similitud en el porcentaje del 23% de empleados que están en total desacuerdo y que no están ni acuerdo o en desacuerdo. Solo el 15% de los encuestados manifestó estar de acuerdo junto con el 11% que afirmó estar en totalmente de acuerdo con lo dicho.

En efecto, el gráfico 8 permite conocer si la empresa le aporta a sus trabajadores beneficios adicionales a lo legalmente establecido, teniendo en cuenta la importancia del área de talento humano, es importante estar familiarizado con la percepción de los empleados, con el fin de establecer medidas motivacionales que fortalezcan el entorno laboral y la interacción entre trabajadores y el área de talento humano dentro de una organización.

Grafica 9. ¿la empresa en la que usted labora le ofrece un plan de carrera que le permita proyectarse en ella a largo plazo?



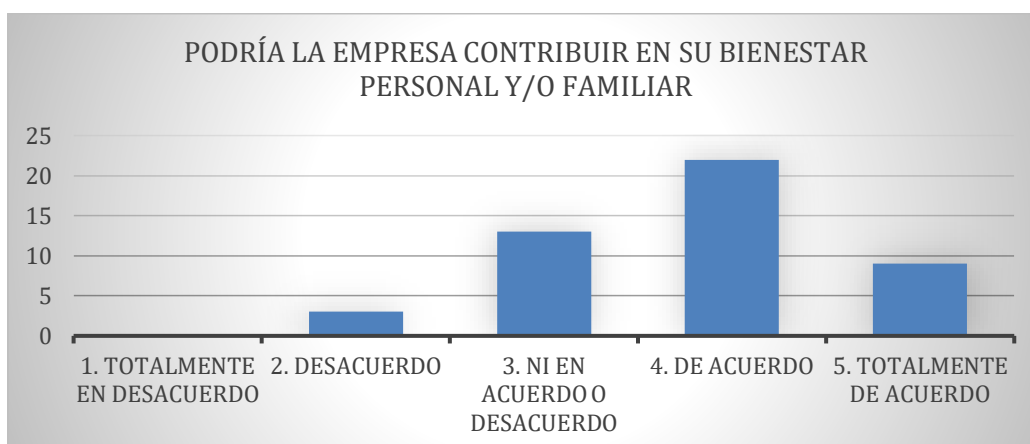
Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 49% de los trabajadores encuestados señalan que en la empresa no se les ofrece un plan de carrera para proyectarse en la misma a largo plazo, mientras el 36% establece una respuesta afirmativa ante la pregunta, solo el 15% desconoce la situación por lo tanto no afirma no saber.

La presente pregunta responde a una necesidad y expectativa de los empleados, por lo tanto, es importante que las empresas establezcan estrategias que impulsen a los empleados a proyectarse dentro de las empresas y permitirles a los mismo el crecimiento personal y profesional de los trabajadores. Para ello las organizaciones deben tener un plan de carrera definido y estructurado, teniendo en cuenta que en la actualidad la rotación se ha convertido en un área de oportunidad enorme en todas las industrias, debido a que la generación millennials y la generación z tienden a cambiar de trabajo de forma muy constante.

De esta manera, es de vital importancia proponer a los empleados planes de carrera que implemente dentro de la organización, cumpliendo a su vez los objetivos de crecimiento de la empresa y que estos se alinean con los objetivos de crecimiento personales y profesionales de los trabajadores. De modo que para definir un plan de carrera se debe realizar una adecuada planificación estratégica en donde se definen de manera clara los objetivos que conlleven al alcanzar el nivel de competencia incrementan el talento humano de la organización.

Grafica 10.Podría la empresa contribuir en su bienestar personal y/o Familiar



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 10, se muestra que el 47% de encuestados están de acuerdo con que las empresas pueden contribuir al bienestar personal y familiar y el 19% de los encuestado respaldan totalmente esta afirmación, sin embargo, no todo es favorable, dado que el 28% se mostró indiferente ante la pregunta, solo el 6% registra que están en desacuerdo, mientras que no se encontró ningún empleado que estuvieran en total desacuerdo con la pregunta planteada. En esta pregunta, se logró identificar como los trabajadores perciben el bienestar, en efecto el conocer esta percepción permite diseñar estrategias que suplan la necesidad de los trabajadores, en esta caso, se observa que muchos de los empleados destacaron la importancia que brinda oportunidades de estudios o flexibilidad para continuar en la parte de la formación profesional, señalan además las retribuciones o estímulos económicos especialmente dirigidos a los bonos por empleados, bonos familiares, incentivos por meta.

Fomentar el cuidado del bienestar emocional de los empleados debería situarse en un primer plano al hablar de estrategia de RRHH, principalmente si se busca promover una cultura laboral caracterizada por la prevención de factores de riesgos sociales como el estrés laboral, la violencia, las adicciones, el alcohol, el consumo de drogas, entre otros. De esta manera, las estrategias empresariales que buscan mejorar el bienestar personal y familiar de los trabajadores contribuyen a la promoción de hábitos saludables como es una adecuada nutrición, realizar actividades físicas, conciliar el sueño entre otros.

El tema del manejo del bienestar, también se relación con el cuidado de las emociones básicas y sociales que enfrentan los trabajadores en el plano laboral, de esta manera es necesario crear entornos organizacionales, dado que las empresas que buscan obtener un nivel alto de

competitividad e innovación deben generar un impacto humano entorno a los valores cívicos y éticos de los trabajadores todo esto bajo una metodología de integración a fin que las empresas puedan generar altos niveles de bienestar emocional integral generando nueva cultura laboral y con ellos mejores niveles de productividad.

Grafica 11. ¿Qué le motiva a usted a continuar trabajando en esta empresa?



Fuente: Elaboración propia.

En la última pregunta de la encuesta, se buscó conocer cuál es la razón de los empleados para seguir trabajando en la empresa, en donde se obtuvo entre los principales resultados que los empleados se mantienen trabajando en la empresa debido a la necesidad del pago del salario principalmente, en segunda instancia mencionaron que no tenían más oportunidades laborales, mientras que en el tercer lugar se posicionó la necesidad de trabajar. Por otra parte, entre los resultados que menos se mencionó el clima laboral, la familia y el crecer profesionalmente. Desarrollo de la investigación.

Capítulo II

Tipo de compensación salarial cualitativa (Salario Emocional) que se ajusten con los recursos del área de atención al cliente en un call center.

De acuerdo con Cajiao & Garcia (2016) existe indicadores de gestión del proceso administrativo que permiten evaluar en términos cualitativos la asignación para determinar el salario emocional dentro de una organización, a partir de la revisión de las acciones con el comportamiento vinculados a los resultados. Puerto con lo expuestos, a continuación, se describen las etapas junto con los componentes que permiten determinar el salario emocional cualitativo.

Fase 1: Planificación.

El propósito estratégico de esta primera fase se fundamenta en el marco actual de la organización, ésta tiene como precedente la estructura organizacional de la empresa, es decir, la visión, misión, objetivos. Cada una de estas contienen unos indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten evaluar en función de conocer el impacto de la gestión aplicada a la estrategia de mejorar la productividad a partir de la motivación de los trabajadores (Cajiao & Garcia, 2016).

Fase 2: Organización.

A partir de los resultados obtenidos en la primera etapa, se realiza como propósito estratégico el diseño y la instrumentación de la infraestructura que permite el funcionamiento de las empresas de manera integral teniendo en cuenta la estructura organizacional, los recursos humanos cuyo elemento optimiza la capacidad de constituir el factor de aprendizaje y la gestión del talento humano dentro de la empresa (Cajiao & Garcia, 2016).

Fase 3: Dirección.

Durante esta fase se encuentra la calidad como componente principal para establecer los estándares que permiten evaluar tanto los productos como los servicios prestados dentro de las organizaciones (Cajiao & Garcia, 2016). En esta fase, es necesario que los trabajadores cuenten con la capacidad de tener al alcance los equipos o herramientas necesarias para desarrollar sus actividades laborales, este elemento permite mantener el rendimiento y la productividad. En efecto,

si las empresas no les brindan a los trabajadores las herramientas de trabajo adecuadas, se reduce la posibilidad de exigirle a estos mismos.

Con base a lo anterior, la presente investigación utilizó la fase 1 de planificación, dado que en las empresas de call center los trabajadores tienden a reducir su nivel de productividad y motivación, debido a la poca remuneración, teniendo en cuenta que este aspecto constituye un pilar importante en la condición de trabajo de los trabajadores y una variable esencial en la competitividad de las empresas.

Es necesario conocer las necesidades e intereses de los trabajadores del área de atención al cliente del centro de atención telefónica para establecer las estrategias de compensación salariales que impacten de manera positiva en los trabajadores. En efecto, la expectativa de estos resultados motivará la acción de los trabajadores. De este modo, las recompensas pueden ir desde: un aumento de sueldo o algún beneficio económico adicional para aquellos más necesitados económicamente o para los que valoran positivamente el dinero; reconocimiento individual o público; ascenso o mejora de empleo; ventajas laborales particulares.

Las ventajas del equilibrio laboral y personal constituyen uno de los mayores beneficios para los trabajadores dentro de una empresa, dado que, estos pueden ver reducidos sus niveles de estrés, generando efectos positivos a nivel físico, mental y profesional. En el caso de la empresa que garantizan equilibrio personal y profesional de sus empleados obtienen a cambio trabajadores más leales, más productivos y menor ausentismo.

Capítulo III

Proponer estrategias de compensación salarial cualitativa (Salario Emocional) adaptas a la estructura del área de atención al cliente en el call center.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de salario emocional 2021 se tuvieron en cuenta los factores con mayor importancia para los encuestados, con el fin de identificar y enfocar las acciones concretas que contribuirían al diseño de las estrategias de compensación salarial cualitativa (Salario Emocional) adaptadas a la estructura del área de atención al cliente en el call center.

La estrategia de salario emocional para los trabajadores del área de atención al cliente en el centro de atención telefónica debe contemplar un diseño creativo e innovador que resalte la importancia de integrar las funciones del área de talento humano a fin de que se lleve a cabo las estrategias planteadas con respecto a la temática que se aborda en el presente proyecto en relación la compensación salarial cualitativa o el salario emocional.

Las siguientes estrategias descritas estuvieron enfocadas en 4 categorías que permiten analizar el panorama situacional de la empresa, teniendo en cuenta el tipo de compensación que se ajusta a la necesidad de los trabajadores, estas categorías fueron centradas en la motivación de los trabajadores, las condiciones de trabajo, las oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional, las relaciones interpersonales sobre los trabajadores y sobre la familia de los jornaleros.

Tabla 1. método de formulación estratégica.

Descripción de la estrategia	
Descripción funcional	
Tipología	Estrategia de compensación de salario emocional cualitativo
Objetivos	A) Incrementar la productividad y el desempeño de los trabajadores. Aumentar la motivación de los trabajadores Ayudar al bienestar físico y emocional de los trabajadores.
Alcance	Trabajadores de Call center del área de Atención al cliente.
Impacto	Con la implementación de estas estrategias se espera mejorar la productividad y el desempeño de los trabajadores, centrándose en la motivación y el reconocimiento propio de los trabajadores, así mismo, sobresaltando la importancia de mantener un ambiente laboral sano desde la implementación de la compensación salarial cualitativa emocional.
Función	Mejorar el desarrollo y el bienestar físico y emocional de los trabajadores con el fin de que exista un mayor rendimiento en la empresa.

Fuente: Elaboración propia de la tabla. Basado en la metodología de formulación estratégica

Si bien el salario emocional es considerado un conjunto de retribuciones no monetarias, hay factores motivacionales que asocian significativamente en el salario tradicional, teniendo en cuenta que el estudio realizado evidenció que los trabajadores consideran en mayor proporción las bonificaciones, bonos por comisiones o pagos por excelente trabajo, se evidencia la necesidad de implementar beneficios relacionados con ello, dado que a partir de los referentes teóricos se logra comprobar que los trabajadores motivados abren un camino positivo en el progreso organizacional.

Tabla 2. Estrategia 1

Estrategia 1	
Nombre de táctica	Retribución monetaria mensual.

Función	Reconocer la labor de los trabajadores por medio de bonificaciones.		
Recursos	Softwares. Datos estadísticos de calificación de usuarios.		
Descripción	Se indagará sobre como la motivación por medio de bonificaciones se reflejan en el desempeño y la productividad de los trabajadores		
Responsable	Personal de Talento humano y área financiera		
Acciones	Metas	Indicadores	Mecanismo de control
1. Se realizarán alianzas estratégicas con trabajadores que contribuyan a la entrega de bonos para los mejores trabajadores. Se establecerán bonos según la necesidad de los trabajadores, las cuales pueden ser relacionados con bonos de mercado, bono de ropa, bono de en compras de productos de las empresas, bonos de transporte, bonos para eventos especiales. Revisar el impacto de los beneficios de manera periódica para evaluar la influencia en la motivación de los empleados y rediseñar la estrategia teniendo en cuenta la necesidad o la situación actual de la empresa.	1. Motivar a los trabajadores a desempeñarse con mayor eficiencia y productividad. Beneficiar a máximo 3 trabajadores cada mes de acuerdo con su rendimiento.	Ind 1. Calificación de usuarios.	Escala de Likert diligenciada por los usuarios. Control de Quejas por meses necesario que la empresa cumpla con la retribución ofrecida a los empleados, el incumplimiento de esta generara un efecto negativo en la motivación y en el rendimiento de esta.

Fuente: Elaboración propia de la tabla. Basado en la metodología de formulación estratégica

Dada la importancia de brindar una compensación laboral a los trabajadores, es importante que esta impacte en la cultura organizacional y el crecimiento laboral de la empresa, para ello es importante generar una política empresarial orientada a ofrecer facilidad a los empleados en su actividad laboral, impactando positivamente la valoración y el compromiso con la empresa. La

estrategia de retribución flexible de acuerdo con la necesidad identificada en el tipo de compensación salarial cualitativa (Salario Emocional) que se ajusten con los recursos del área de atención al cliente en el centro de atención telefónica debe estar dirigida en la flexibilidad de horario o trabajo remoto. En efecto, el trabajo remoto ha demostrado una funcionalidad razonable en términos de productividad, sostenibilidad y costos para la empresa, ofreciendo así mismo, múltiples beneficios para los trabajadores.

De acuerdo con Vargas & Palacios (2013) dentro de las principales ventajas del trabajo remoto para los trabajadores se encuentra la conciliación de la vida personal y laboral, en efecto el autor considera que a partir de la implementación de esta modalidad es posible encontrar un equilibrio exitoso entre la vida profesional y la vida personal, Así mismo, Pizà (2021) sostiene que el trabajo remoto, permite establecer una flexibilidad en los horarios de los trabajadores, a fin de que los empleados tengan disponibilidad de atender sus propias necesidades con mayor facilidad, sumado a eso, el autor afirma que el teletrabajo resulta un beneficio para los trabajadores en términos de reducción de gastos, principalmente los relacionados con el costo de transporte y la alimentación fuera de casa por lo que permite una mejor administración de los recursos, incentivando al ahorro.

Tabla 3. Estrategia 2

Estrategia 2	
Nombre de táctica	Retribución flexible
Función	Brindar a los trabajadores espacios moderados en donde puedan organizar y disfrutar su tiempo de calidad con sus familias o dedicar tiempo a continuar formándose como profesionales
Recursos	Software para organización de los horarios

Descripción	En esta estrategia se propone que la empresa y el área de talento humano tenga presente ocasiones especiales, como cumpleaños, graduaciones entre otros eventos		
Responsable	Talento humano		
Acciones	Metas	Indicadores	Mecanismo de control
1. Evaluar los costos de proporcionar a los empleados horarios flexibles. Compartir con los empleados esta modalidad de compensación puesto que es importante conocer las condiciones de los trabajadores y que este tenga la posibilidad de elegir la modalidad de trabajo. Analizar los cambios en la necesidad de los trabajadores y determinar cuáles pueden acceder al beneficio que otorga la estrategia de retribución flexible	Generar en los trabajadores un entorno de menor estrés y mayor bienestar emocional. Retener a los trabajadores impulsando su sentido de pertenencia, lealtad y fidelidad por la empresa.	Ind 1. Nivel de producción/ horas de trabajo	Determinar si existe una afectación en la productividad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia de la tabla. Basado en la metodología de formulación estratégica

Con miras de trabajar en el crecimiento profesional de los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa de telecomunicaciones y ofrecer a los mismos la oportunidad de crecer en el ámbito laboral, la siguiente estrategia se centra en un plan de carrera que vincule el proceso constante de capacitación que permita a los empleados mejorar en el puesto y desarrollarse a tal forma de aspirar a un ascenso.

Tabla 4. Estrategia 3

Estrategia 3

Nombre de táctica	Retribución profesional		
Función	Impulsa el desarrollo humano a través de la gestión de las emociones alineando la conexión entre la empresa y el personal, otorgando a los trabajadores oportunidades de desarrollo		
Recursos	Talento humano, talleres, capacitaciones.		
Descripción	Generar programas internos de capacitación que fomente la formación continua de los trabajadores y beneficiar el talento humano de la empresa		
Responsable	Personal de recurso humanos		
Acciones	Metas	Indicadores	Mecanismo de control
1. Conocer las aspiraciones de los empleados a fin de ofrecerles las herramientas necesarias para alcanzarlo. Ofrecer talleres y charlas de capacitación que fomente el crecimiento profesional de los trabajadores.	Retener el talento humano con altos niveles de rendimiento, tomando con referencia la capacidad de respuesta en las gestiones de las emociones Contribución de la empresa en el bienestar, la mejora de la calidad de vida y las oportunidades de crecimiento de los empleados tanto personal como profesional	Ind=1 Número de empleados capacitados/Total de empleados de la empresa	Revisión de las listas de asistencia a capacitación

Fuente: Elaborado por los autores.

La siguiente táctica es propuesta con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales sobre los trabajadores y sobre su familia, teniendo en cuenta que para los trabajadores la familia es un motor motivacional de gran valor. De esta manera, la estrategia a proponer busca fortalecer la armonía de la empresa con el vínculo de empleado y sus familias, logrando a su vez aportar al

bienestar de los mismo, teniendo presente que el 47% de encuestados están de acuerdo con que las empresas pueden contribuir al bienestar personal y familiar.

Tabla 5. Estrategia 4.

Estrategia 4			
Nombre de táctica	Retribución recreacional		
Función	Mejorar las relaciones interpersonales sobre los trabajadores y sobre su familia		
Recursos			
Descripción	Esta estrategia propone la creación de programas recreacionales que promuevan la participación masiva de los empleados y la relación de la empresa con la familia de los empleados		
Responsable			
Acciones	Metas	Indicadores	Mecanismo de control
Facilitar la obtención de una membresía en guarderías para sus hijos. Brindar integración de la familia a través de actividades de recreación, donde se conecte la vida familiar dentro del horario laboral.	Proporcionar mayores beneficios altamente motivadores Aumentar los niveles de bienestar de los trabajadores.	Ind=1 Número de empleados con niño/total de empleado ind=2 Cantidad de empleados vinculados al grupo familiar/total de empleados	Comunicar el programa recreacional de manera trimestral, de tal forma que los beneficiarios se inscriban (Grupo familiar) renueven la inscripción para la realización de cuyas actividades.

Fuente: Elaboración propia de la tabla. Basado en la metodología de formulación estratégica

10. Conclusiones

Tras el análisis que realizamos podemos concluir que las empresas emplean estrategias para aumentar la productividad aumentando el interés de los trabajadores que al ser la fuerza laboral tienen necesidades y prioridades distintas por lo que las compensaciones monetarias ya no son suficientes para mantener a los empleados en las empresas motivados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos organizacionales..

De esta manera, el salario emocional se ha tornado importante dentro del sector empresarial, al ser un tipo de compensación monetaria que busca satisfacer las necesidades profesionales, personales y familiares de los trabajadores. El presente trabajo permitió identificar las necesidades y determinar el tipo compensación salarial cualitativa (salario emocional) del área de atención al cliente en el call center de la empresa, cumpliéndose a cabalidad con los objetivos propuestos en el presente estudio mediante la propuesta de estrategias de compensación salarial cualitativa (Salario Emocional) adaptadas a la estructura del área de atención al cliente en el call center.

Se evidencio que las estrategias de compensación salarial constituyen un pilar importante dentro de las empresas, dado que proporcionan motivación e incentivan a los trabajadores a seguir en la empresa, mejorando notablemente su rendimiento y desempeño laboral. Así mismo se determinó que el 49% de los encuestados son hombres, mientras que el 51% de la población objeto de estudio son de genero femenino, pertenecientes en un 66% al estrato 2 y representados mayormente por técnicos tecnólogo y con pregrado, observando que la población encuestada tiene en un 62% de 18 a 28 años, de los cuales el 81% no recibe ningún beneficio de compensación salarial, por lo que la población objetivo presenta la necesidad de implementar beneficios diferenciadores teniendo en cuenta la importancia del área de atención al cliente y las funciones de los empleados dentro de la empresa.

De esta manera, los resultados obtenidos en la investigación, las estrategias propuestas en la misma incitan a la mejora de las condiciones laborales con el propósito de tanto los trabajadores como las empresa obtengan beneficios, de esta manera, la estrategia propuesta en términos de retribución monetaria mensual que busca reconocer el desempeño de los trabajadores por medio

de las bonificaciones, responde a la necesidad de los empleados que sostienen que el salario no le es suficiente para suplir su gasto, por lo que aplicar esta estrategia motivaría a los trabajadores.

En cuanto a la estrategia 2, denominada retribución flexible, se emplea a partir de evidenciar que varios de los empleados encuestados manifestaron la necesidad de obtener horario flexible, esto se debe aquí algunos de los empleados trabajan y estudian, son padres o madres cabeza de hogar, o presentan alguna ocasión especial que requiere cierta flexibilidad en las condiciones y horario de trabajo, por lo que este tipo de compensación salarial contribuye al bienestar emocional de los trabajadores.

La estrategia dirigida a la retribución profesional, se diseña como respuesta a la necesidad de fortalecer el talento humano dentro de la empresa, apoyando a los trabajadores que busca una constante formación, en términos generales esta estrategia contribuye al crecimiento profesional de los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa de telecomunicaciones, dando a este la oportunidad de crecer en el ámbito laboral y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

De esta manera, para que el área de atención a los clientes logre la retención del talento humano, la empresa debe considerar emplear las estrategias de salario emocional propuestas, sin restar importancia al análisis del personal e identificar la motivación, las necesidades y prioridades de los trabajadores considerando la condición de estos en su lugar de trabajo. Por lo que, este trabajo es de gran valor puesto que facilita que otros profesionales puedan obtener más información que valide la importancia de analizar las medidas de seguridad y salud en el teletrabajo.

11. Recomendaciones

A partir del desarrollo del proyecto de investigación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Las propuestas planteadas, deben ser evaluada por la empresa con el fin de seleccionar las opciones que más se ajuste a las condiciones y al propósito de los objetivos organizacionales.

- Así mismo se recomienda crear un comité que se encargue de la organización, gestión e implementación de las estrategias de compensación laboral de tal forma que se puedan emplear esta estrategia en el mediana plazo, teniendo en cuenta la situación actual de los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa de Call Center
- La compensación salarial debe representar la cultura organizacional de la empresa, dado que los trabajadores divulgan la diferencia con la competencia de acuerdo con la percepción creada a partir de las compensaciones emocionales.
- Implementar espacios de integración entre empleados y familiares para fortalecer el desarrollo personal y laboral
- Se recomienda brindar oportunidades de ascenso dentro de la empresa

12. Bibliografía

- Andrade, S. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*(9), 11–31.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de la República de Colombia. [Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991].
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Técnica e instrumentos. Obtenido de http://brd.unid.edu.mx/recursos/Taller%20de%20Creatividad%20Publicitaria/TC03/lecturas%20PDF/05_lectura_Tecnicas_e_Instrumentos.pdf
- Cajiao, O. M., & Garcia, S. M. (2016). Auditoria Administrativa y de Gestion. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/21006/1/Auditoría%20administrativa%20y%20de%20gestión.pdf>
- Carrillo, J. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S. [Tesis de Pregrado]*. Universidad Central del Ecuador.
- Castaño, R. M., & Álvarez, G. C. (2017). El trabajo: concepciones de jóvenes que laboran en Call Centers en una ciudad intermedia colombiana. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 15(2), 1223-1236. doi:DOI:10.11600/1692715x.1522929072016
- Castro, D. M. (1998). Teoría contractual de la empresa. Universidad Pompeu Fabra . Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/4828538/arrunada_1999_mp_introduccion-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1664150479&Signature=UjRKD~6A8F5kiXNbgm3j~gvmzzJI3CrdNfHXoVlsOGZx3JT8uI~1ZOeluny0OyqKl-VvI4Jwryk1mSVYVtBbtBALB6eUOp4B25DQErpZds4biJfZaceXgtk14lfzrNC

- Congreso de la República de Colombia. (1996). Ley 278 de 1996. [Diario Oficial No. 42.783, de 10 de mayo de 1996]. [Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales creada por el artículo 56 de la Constitución Política].
- Daza, D., Martín, R., Sosa, J., & Vargas, Y. (2013). *Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana. [Tesis de Especialización]*. Universidad Sergio Arboleda.
- Espinosa, E., Díaz, M., & Palacios, Y. (2017). *Salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano. [Tesis de Especialización]*. Universidad EAN.
- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 12(20), 72-89.
- Fernández, C., Baptista, L., & Hernández, S. (2014). Metodología de la Investigación. *McGraw Hill*.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo*. Ediciones B Chile, S. A. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=z1QsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Las+ideas,+prácticas+y+valores+que+fomentan+las+empresas+impactan+en+los+trabajadores+de+esta,+tener+una+clara+la+cultura+laboral+dentro+de+una+organización+contribuyen+a+tener+mayor>
- Fernández, S. (2008). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. Narcea Ediciones.

- Flores, O. C. (2018). Sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Nasca. Perú: Universidad Alas Peruanas. Obtenido de https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/8443/1/Tesis_sistema_compen_sación%20salarial_desempeño%20laboral_trabajadores_municipal%20provincial_Nasca.pdf
- Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Gómez, C. (2015). El salario emocional. Borrador de administración. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/291>
- Guerra, P., & Sosa, M. (2015). *mpacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo muestra: Olade y países miembros de la región Latinoamérica y del Caribe. [Tesis de Maestría]*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Guzmán, R. (2018). *El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador. [Tesis de Especialización]*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México D.F : .: McGraw-Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción de marco teórico. En *Metodología de la investigación* (6a ed., págs. 58-87). México: MC Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Herzberg, H., Mausner, B., & Bloch, B. (2011). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Lara, M. E., & Robles, S. R. (2019). Salario emocional en el desempeño laboral del personal de enfermería: Caso del Área de Emergencia de un Hospital Público de la Provincia de los Ríos. *3(16)*. Revista Mapa. Obtenido de <https://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/159>
- Melo, M. C., Prieto, C. N., & Tarazona, G. Y. (2015). Cornisa: Modelo de salario emocional para Cardicolombia SAS. Universidad De bogota Jorge T Adeo Lozano. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3392>
- Montes, S. (2019). *Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>
- Muñoz, D. B. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *11*. Trabajo. doi:<https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>
- Ramírez, D. (2007). El Capital Humano como factor de crecimiento económico. *Investigación en Administración en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica. [Tesis de Pregrado]*. Universidad de Chile.
- Rodríguez, O. d. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *12, 1*, 141-149. Revista Universidad y Sociedad.
- Soto, R. A., & González, L. S. (2018). Satisfacción laboral y desgaste profesional en trabajadores de servicios sociales de atención a la infancia. *8(14)*. Editorial Universidad de Granada. Obtenido de <https://digibug.ugr.es/handle/10481/52019>

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

Barcelona: Paidós. Obtenido de

http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/MODELOSDEINVESTIGACIONII2019III/document/libro_metodo_de_investigacion.pdf

Vallejo, C. O. (2010). Satisfacción laboral: Utopía o realidad. Corporación Universidad de la Costa. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11323/1081>

Vargas, K. (2018). *“El salario emocional como herramienta para la productividad en empresas de servicios”*: Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. [Tesis de Pregrado]. Universidad Privada del Norte.

Veenhoven, R. (2001). *Calidad de vida y felicidad no es exactamente lo mismo*. Obtenido de <https://personal.eur.nl/veenhoven/Pub2000s/2001e-fulls.pdf>

