

Protocolo de investigación.

**El salario emocional como motivación del talento humano de las empresas que tienen
atención al cliente en la localidad de chapinero**

Daniel Humberto González Villalba

Diego Alejandro Suarez Rojas

Laura Daniela Velásquez Garzón

Resumen

Actualmente, a causa de la industrialización y digitalización, las empresas han tenido que adaptarse y crear nuevos planes para permanecer en el mercado, conforme a esto se ha evidenciado que el talento humano es un factor relevante dentro de las organizaciones, y que, aunque el salario monetario es muy importante, hay otros factores que pueden estimular y ser determinantes en el desempeño de los trabajadores. En concordancia a lo anterior, se ha observado que en muchas empresas de call center que prestan el servicio de atención al cliente existe una sobrecarga de trabajo, el cual a largo plazo tiene un impacto mental, físico y social en los empleados, y que, aun cuando existe una compensación económica, no es suficiente para su bienestar.

En el presente documento se relaciona como el salario emocional influye en la motivación de los empleados en las empresas de call center en la localidad de chapinero; donde se plantea el salario emocional como un bienestar físico, emocional, social y laboral; y se define la motivación del empleado como sentido de pertenencia, productividad y nivel de permanencia. Para lo anterior, se planteó realizar una investigación descriptiva determinando el salario emocional como factor de motivación en el talento humano en servicio al cliente.

Abstract

Currently, due to industrialization and digitization, companies have had to adapt and create new plans to remain in the market, as this has shown that human talent is a relevant factor within organizations, and that, although the monetary wage is very important, there are other factors that can stimulate and be determinants in the performance of workers. Accordingly, it has been observed that in many call center companies that provide customer service there is an overload of work, which in the long term has a mental, physical and social impact on employees, and that, even if there is financial compensation, it is not enough for their well-being.

This document relates how emotional salary influences the motivation of employees in call center companies in the town of chapinero; where emotional salary is raised as a physical, emotional, social and labor well-being; and defines employee motivation as a sense of belonging, productivity and level of permanence. For the above, it was proposed to conduct a descriptive investigation determining emotional salary as a motivating factor in human talent in customer service.

Palabras clave

Salario emocional, motivación, atención al cliente, talento humano, salario monetario.

Índice de contenido

<i>Resumen</i>	2
<i>Abstract</i>	3
<i>Palabras clave</i>	3
<i>Índice de contenido</i>	4
1. Introducción	4
2. Revisión de la literatura	9
2.1 <i>Antecedentes</i>	11
2.2 <i>Marco teórico</i>	15
3. Método	19
3.1 Enfoque de investigación	19
3.2 Alcance	19
3.3 Hipótesis	20
3.4 Población	20
3.5 Muestra	21
3.6 Instrumento de recolección de datos	22
El instrumento de recolección cuenta con la siguiente información:	22
3.7 Análisis de datos	30
4. Referencias	32

1. Introducción

Las empresas colombianas a través del tiempo han tenido que ir modernizando sus estrategias laborales debido a la industrialización, digitalización y nuevas exigencias del mercado, por lo cual se han reestructurado para cumplir con los nuevos estándares; dentro de esto se ha evidenciado que el talento humano es una parte vital de las compañías; en consecuencia buscan tener personal cualificado, con el fin de obtener los mejores resultados en base a sus objetivos corporativos; sin embargo gran parte de las compañías creen que el salario

monetario es suficiente incentivo para el correcto desarrollo de las funciones laborales por el empleado y dejan de lado los factores no económicos que influyen y estimulan la productividad, la calidad de trabajo y sentido de pertenencia de los trabajadores (también conocido como salario emocional), en este orden de ideas Porter y Teisberg (2006) plantean la necesidad de proponer retribuciones no económicas para atraer y mantener personal competente, con el fin de generar lazos entre empleador y colaborador.

En el último siglo, se han planteado diversas teorías de la motivación, desde el principio que la única fuente de motivación es el dinero (Taylor, 1911), hasta la teoría de la verdad de lo que nos motiva en la cual mencionan tres factores de motivación intrínsecos que son: La autonomía (Contribución determinante a partir de sus conocimientos), la maestría (especialización en su vocación) y el propósito (enfocado a objetivos y valores de la empresa) (Pink, 2010), no obstante, muchos empresarios siguen sin ver la necesidad de implementar dentro de sus organizaciones un incentivo no económico.

Con base a lo anterior, y enfocándonos en las empresas con área de servicio al cliente en la localidad de chapinero se ha observado que se presenta afectación física, mental y social en los empleados, dada por la carga laboral establecidas por las funciones del cargo, conllevando a desmotivación profesional, evidenciando que, aunque existe un salario económico, este no es suficiente incentivo, por lo tanto, se pretende determinar qué factores generan mayor motivación en el talento humano, y en consecuencia esto genera mayor productividad dentro de las corporaciones.

1.1 Planteamiento del problema

A través de la historia se han desarrollado diferentes teorías de motivación en las empresas; en sus inicios Taylor (1911) en el libro principios de la administración científica

plateaba que el dinero es la fuente principal de la motivación, hace énfasis en la productividad y que el pago debe ser correspondiente a dicha; otros autores como Andrew Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959), John Adams (1965) y Daniel H. Pink (2010) plantean las siguientes teorías: Teoría de la jerarquía de las necesidades, teoría de los dos factores, teoría de la equidad y la teoría la verdad de lo que nos motiva, respectivamente, las que en general hablan que la motivación del trabajador no se enfoca solo en una salario monetario, sino también influye el salario emocional visto desde diferentes puntos como lo es la satisfacción de los niveles de las necesidades humanas, condiciones laborales, justicia en la remuneración (el pago es correspondiente a cargo, experiencia, conocimientos), entre otros.

En concordancia con lo anterior, y teniendo en cuenta la modernización que han debido realizar las organizaciones colombianas a través del tiempo gracias a la industrialización, las nuevas tecnologías en el mercado y las nuevas estrategias empresariales, se ha evidenciado que, aunque el talento humano es parte vital de las empresas no se ha llegado a establecer sistemas de compensación basados en el desempeño, y así mismo la remuneración se limita solo al cumplimiento de la ley (salario monetario), esto dado por el enfoque gerencial de reducir costos fijos, lo que lleva en sí a la no inversión en capital humano. (Hernández et al., 2007)

En la actualidad, se ha evidenciado que en el área del servicio al cliente de muchas empresas existe una sobre carga laboral, que afecta física, mental y socialmente a los empleados, y que, aunque se tenga una remuneración económica concorde a las labores ejercidas, no es suficiente para su bienestar; hoy por hoy las empresas no se pueden solo enfocar en un salario económico, sino también deben tener un salario emocional (Beneficios que aportan al bienestar físico y mental), sin embargo muchas organizaciones siguen aplicando la teoría de los principios de la administración científica de F. Taylor (1911) que enfoca el pago como la fuente principal

de motivación, y no tiene en cuenta los factores no económicos que generan estimulación en los trabajadores y que directamente o indirectamente mejoran el desempeño dentro de sus ocupaciones (Productividad, calidad de trabajo y sentido de pertenencia).

En ese orden de ideas, ¿Cuáles son los factores que generan mayor motivación en el talento humano de las empresas que tienen atención al cliente en la localidad de chapinero?

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar cuál es el papel que desempeña el salario emocional dentro de la motivación del talento humano de las empresas de servicio al cliente de la localidad de chapinero.

1.2.2 Objetivos específicos

- Encontrar las causas por las cuales los colaboradores de las empresas en el área servicio al cliente de la localidad de chapinero sienten desmotivación en sus actividades diarias.
- Determinar qué factores influyen positivamente en la motivación de los colaboradores de las empresas en el área de servicio al cliente en la localidad de chapinero.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general

¿Cuál es el papel que desempeña el salario emocional dentro de la motivación del talento humano de las empresas que tienen atención al cliente en la localidad de chapinero?

1.4 Justificación

En las empresas se ha evidenciado que el talento humano es parte fundamental del buen funcionamiento de la organización, por lo cual se han visto en la necesidad de tener personal

capacitado, que sea eficaz y eficiente, generando a la empresa mayor productividad, sin embargo, de la misma forma se ha evidenciado que tener una remuneración económica en la gran mayoría de casos no es suficiente para atraer y mantener dicho personal, por lo cual se determina la necesidad de implementar retribuciones no económicas con el fin de enfocar al personal en los mismos objetivos empresariales y así mismo generar un sentido de pertenencia con la organización (Porter et al., 2006).

En ese mismo orden de ideas, de acuerdo a Great Place to Work firma global de consultoría que analiza el ambiente laboral de organizaciones a nivel mundial con el fin de construir lugares excelentes para trabajar; Colombia a nivel Latinoamérica tiene un 12% de las mejores empresas de acuerdo al listado de los mejores lugares para trabajar en América Latina 2022, lo cual representa que, aunque se ha hecho avances en la mejora de condiciones laborales (salarios económicos y emocionales), todavía se encuentra un poco rezagada; de igual forma se evidencia que dentro de estas empresas destacadas ninguna se encuentra enfocada directamente a la atención al cliente.

Por lo tanto, se propone realizar un estudio sobre los factores que generan motivación dentro de las empresas con áreas al servicio al cliente en Chapinero, y así mismo efectuar una comparativa con las prácticas laborales de las empresas que presentan mejor ambiente laboral, todo esto con el propósito de encontrar los mejores factores que aumentan directamente o indirectamente la productividad de los empleados, y generan sentido de pertenencia con la organización, así se puede implementar dichos incentivos no económicos y generar crecimientos empresariales desde el talento humano contratado.

1.5 Viabilidad

Realizar esta investigación es factible debido a que, en cuanto a recurso humano, contamos con el conocimiento, la experiencia, experticia y personal para cubrir la investigación. El recurso financiero no conlleva un monto alto, es una investigación académica con un alcance corto y no va a llegar a ser un proyecto para realizar. Se realizará la investigación dentro de los parámetros establecidos en el perímetro urbano de Bogotá, por esa razón tampoco se requiere una mayor logística en cuanto a transporte o algún otro ítem que pueda restringir la investigación.

2. Revisión de la literatura

Para entender el mejor el documento, se darán unas definiciones clave sobre los temas a tratar su importancia dentro de la investigación:

- **Organización:** Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular. (Roldan, 2020)
- **Recurso humano:** La administración de recursos humanos se refiere al arte de manejar personal a cargo, desde los procesos básicos como contratación entrenamiento, evaluación constante del personal hasta los procesos de capacitación, velar por el buen desempeño de los empleados. (Soza, 2021)
- **Factores motivacionales:** Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento personal, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que dependen de las tareas que el individuo realiza y el aprendizaje es la fuente principal para lograr el desarrollo de la persona y la sociedad. (Moraga, 2020)

Para entender sobre la interacción de estos tres elementos dentro del ecosistema empresarial, podemos hablar de las teorías de que generan motivación. Se dividen en 4:

Teorías de Maslow (Acosta, 2012): Este autor infiere que las personas encuentran motivación en su cotidianidad debido a las necesidades presentadas, estas necesidades se dividen en 5

- Fisiológicas: Se refiere a la comodidad del ser humano, tal como alimento, agua, un techo o abrigo.
- Seguridad: Se refiere a el estado menor de alerta del ser humano, tal como estabilidad y orden.
- Sociales: Se refiere a el desarrollo del ser humano dentro del entorno social que se encuentra, tal como amistad, aceptación y afecto
- Autoestima: Se refiere a la forma en que el ser humano se ve a sí mismo, tal como status social, status económico, visión de éxito.
- Autorrealización: Se refiere a la forma en como el ser humano es capaz de darse tranquilidad, estabilidad y placer a sí mismo.

Para suplir las necesidades descritas anteriormente se tiene un orden específico para lograr el objetivo del bienestar y la motivación; la principal necesidad que se debe cubrir es la fisiológica y de seguridad, esto con el fin de lograr estabilidad física, posterior a esto, la social, autoestima y autorrealización.

Teoría de Alderfer: Este autor resume las cinco necesidades anteriores en tres:

- Existencia: Es básicamente la necesidad de equilibrio y bienestar físico.

- Relación: Habla de que, al ser seres humanos, somos sociables y esto debe identificarse dentro de las relaciones interpersonales.
- Crecimiento: Es la necesidad de reconocimiento público y privado que requiere el ser humano para crecer en la sociedad.

Teoría de McClelland: Este autor simplifica los anteriores, habla de que existen 3 dimensiones básicas en el ser humano que necesitan ser cubiertas: Logro, afiliación y poder. Se evidencia que este planteamiento es netamente social.

Teoría de Motivación e higiene: El autor de esta teoría se llama Frederick Herzberg, es un trabajo importante puesto que plantea hipótesis diferentes a las anteriores y se centra en la motivación de un puesto de trabajo, las divide así:

- Intrínsecos: También llamados, motivadores o satisfactores, son los factores laborales que generan satisfacción dentro de la organización y en específico al talento humano. En esta clase interactúan todos los elementos del trabajo en sí, la responsabilidad, metas o logros, objetivos a corto y largo plazo, entre otros.
- Extrínsecos: Interactúan todos los factores externos al trabajo, en sí, es el contexto laboral en donde se encuentra el individuo, las relaciones laborales con jefes, pares, subordinados, el salario, entre otros.

2.1 Antecedentes

Para adentrarnos en los antecedentes históricos en relación al planeamiento del problema propuesto, se tiene que exponer al autor Frederick Winslow Taylor quien se le conoce como el padre de la administración científica, donde en su obra publicada en el año 1911 titulada “Principios de la administración científica” hace referencia a cuatro principios que van ligados a

determinar la manera de cómo administrar una empresa desde un ámbito científico y todo encaminado a aumentar la productividad de los colaboradores en sus respectivos cargos.

(Taylor,F.1911).

En consecuencia, para la época en que fue publicada la obra mencionada anteriormente, se encontraba en pleno auge el capitalismo, razón por la cual dio pie a lo que se conoce el fordismo que fue implementado por Henry Ford por los años de 1934 aproximadamente, fundador de la compañía Ford Motor Company y ambas teorías se complementan ya que priorizan la optimización del tiempo en el trabajo y el estandarizar los procesos de tal manera que existieran tareas ya definidas a cada colaborador y aportaran a la productividad.

Si bien en su momento el que las empresas aplicaran como base los fundamentos Tayloristas, Fordistas, generaron aumentos destacables en la productividad y más en industrias que el foco era la producción en masa, como por ejemplo Ford empresa dedicada a la fabricación y producción de carros, llevo a que los colaboradores conocieran sus límites, pues es ahí cuando aquella época dorada de estos pilares para la administración de las empresas se acabó.

Se habla de que aquella época dorada se acabó del Taylorismo, Fordismo y demás líneas del conocimiento en relación a estos autores, ya que nació la desmotivación de los colaboradores, esto a la final del ejercicio termino afectando la productividad, que como se ha expuesto anteriormente, fue la misma razón por cual fueron tan exitosas aquellas directrices.

Es decir, la desmotivación en los empleados fue la principal razón por la cual empezaron a fallar estos sistemas para la administración de las empresas, los colaboradores empezaron a tener altas cargas laborales, cansancio acumulado, monotonía en sus funciones, por la ambición de cumplir los objetivos cada vez más retadores que los directivos exigían, hacían que se viera

más expuesto los procesos al error humano, lo anterior genero perdida en la calidad y un conjunto de razones que llevo a que los colaboradores encontraran su límite y llevo esta época dorada a su fin.

Partiendo del preámbulo histórico que busca y sustenta la causa raíz de la problemática propuesta, en base a que los colaboradores en la medida en que se encuentren desmotivados repercutirán de forma directa la productividad y eficiencia en el desarrollo de sus funciones laborales en las empresas, se debe remontar ahora para la época de 1943 con Abraham Maslow, psicólogo estadounidense que publico su obra “Una teoría sobre la motivación humana”. (Maslow,A. 1943)

Dentro de la obra mencionada anteriormente de Maslow, el autor pretende demostrar que todas las personas toman decisiones y acciones en base a satisfacer una necesidad puntual, necesidades que dentro de la teoría se clasifican y jerarquizan en cinco niveles, el más básico, parte de las necesidades fisiológicas de los seres humanos como lo es el dormir, comer, respirar. Seguido del nivel que trata de la búsqueda de la seguridad y estabilidad en la vida de las personas, como por ejemplo, un trabajo estable, estado físico optimo, salud física y mental. Seguido del nivel social que es la búsqueda de pertenencia a un círculo amistoso, intimo, familiar. Seguido del nivel de reconocimiento donde las personas buscan destacar y ser reconocidas y/o desarrollar una reputación que termina llegando a un último nivel distinguido como la autorrealización que se tiene únicamente cuando todos los anteriores niveles se satisfagan, por lo tanto, genera en las personas una motivación solida en el ejecutar cada acción en su vida, en este caso con la productividad y desempeño en su organización. (Maslow,A. 1943)

En línea con estos autores que plantearon teorías en busca de la productividad de los colaboradores en base el tratar sus motivaciones, para el año 1959 Frederick Herzberg público en

su obra “The Motivation to Work “ la teoría de los dos factores higiénicos y motivacionales. (Herzberg,F. 1959)

Frederick Herzberg psicólogo estadounidense, para desarrollar la teoría realizó un muestreo con colaboradores donde por medio de entrevistas buscaba entender cuáles eran las variables para ellos que les generaban motivación y satisfacción para desempeñar sus funciones y por otro lado, cuales afectaban su desempeño. (Herzberg,F. 1959)

Esta teoría clasifica los factores como Higiénicos y motivacionales, en donde Higiénicos son todos los que afectan al colaborador desde una perspectiva externa como, por ejemplo, las adecuaciones e instalaciones laborales, clima laboral, salario y beneficios, políticas y los factores Motivacionales, se desarrollaron ya que en este muestro realizado por el autor, identifico que no era suficiente el garantizar las anteriores variables para tenerlos motivados, en ese orden de ideas, los motivacionales trascendieron a buscar en los colaboradores un reconocimieto a un buen desempeño, desarrollarlos y buscar tener un crecimiento profesional y hacerles sentir el valor que brindan para la compañía. (Herzberg,F. 1959)

En línea cronológica, se llega para el año 1960 con el autor Douglas Mc Gregor cuando publica su obra “el lado humano de las organizaciones” desarrolla las teorías nombradas como teoría X y teoría Y, el cual son teorías contrapuestas en el sentido de como un colaborador trabaja y ejecuta sus funciones dentro de las compañías.(McGregor,D 1960)

La teoría X propuesta por Mc Gregor, retoma los conceptos Tayloristas, dado que para su momento se hablaba de que los colaboradores eran poco proactivos, buscaban a toda costa la evasión de responsabilidades y trabajar lo justo o mínimo que se le exigiera, es decir, se ligaba a una baja productividad en las empresas, y a manera de contraparte la teoría Y, destaca todo lo

contrario en los colaboradores, pues los distingue y reconoce sus niveles altos de productividad ya que están en busca de la perfección dentro de sus funciones, motivados por el asumir retos y lograr objetivos en pro del beneficio de él y la empresa, siendo así los hallazgos que se arrojaron fueron en que dependiendo de la directiva puede llevar a su mano de obra a entrar en una gestión tipo X o Y, pues cuando tienden a buscar logros bajo presiones emocionales, castigos, limitar la creatividad de los colaboradores, llevaran a tener una gestión tipo X y por el contrario, cuando los directivos buscan el logro a través de la creatividad de sus colaboradores, entender los factores motivacionales de sus colaboradores, llevaran la compañía a una gestión tipo Y. (McGregor, D 1960)

Posterior a estos autores, los antecedentes se remontan para el año 1963 y 1965 donde John Adams, publicó la teoría de la equidad que toma como base los conceptos de motivación y desmotivación de las personas, dentro de esta teoría desarrolla que en la medida de que el trato sea equitativo e igualitario para todos los colaboradores, percibirán justicia en que todos están siendo regidos bajo las mismas directrices y esto en consecuencia con lleve a motivarlos, pues si los colaboradores según Smith perciben tratos injustos, desarrollaran malas actitudes y disposiciones para desempeñar sus funciones. (Adams, J 1965)

2.2 Marco teórico

Revisando la literatura encontramos diferentes planteamientos de autores que hablan del bienestar laboral. Según Maslow, existe una pirámide de necesidades: La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit (primordiales); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser». “La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua”. (OVIEDO, 2012)

Sustentando la tesis anterior, se encuentra el autor McClelland que habla en la teoría de las tres necesidades: La necesidad del logro que es básicamente el impulso de sobresalir y de luchar por tener éxito. La necesidad de poder: Es la necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado y la necesidad de afiliación, es el deseo de establecer relaciones interpersonales. (Bedoya, 2007)

El autor Douglas McGregor expone en su teoría X e Y afirma que “los directivos consideran que los empleados solo trabajan bajo las amenazas, mientras que en la teoría Y los directivos aplican el principio basado en que los empleados quieren y necesitan trabajar” (Red, 2019) Pero también plantea que debe existir dentro de los jefes todo lo contrario, “En la Teoría Y, los administradores piensan que sus empleados consideran el trabajo como una fuente de motivación y satisfacción diaria. Por eso, no hay dificultades en alcanzar los objetivos de la organización y tampoco existe el desgaste en cumplir plazos y alcanzar metas, ya que el trabajo es desarrollado con placer y satisfacción. Los funcionarios no se sienten obligados o presionados en su ambiente de trabajo, sino todo lo contrario: los funcionarios se sienten parte importante para el crecimiento de la empresa”. (Martín, 2017)

España es uno de los países que se ha comprometido directamente con la implementación de la mejora de la calidad de los empleados y han seguido los pasos mencionados:

1. Política de incentivos: los logros se deben reconocer y premiar. Puede ser tanto a nivel económico o en forma de premios, por ejemplo, unas vacaciones o un viaje.
2. Promoción laboral: la empresa debe facilitar la promoción laboral del trabajador. El trabajador se sentirá motivado por la posibilidad de ir ascendiendo de puesto de trabajo y, además, de sueldo.

3. Definir objetivos y funciones: es importante que cada empleado sepa qué tiene que hacer, el tiempo que tiene y los objetivos personales, del equipo y de la empresa en general. De esta forma, se trabaja la motivación laboral y el trabajo en equipo.

4. Organizar correctamente la plantilla: no hay nada más desmotivador para un trabajador que estar en un puesto en el que no demuestra sus habilidades o en el que se ve infracualificado. Por lo que la asignación correcta de los empleados en puestos de trabajos según sus competencias es clave para contar con equipos motivados.

5. Promoción laboral: la empresa debe dar la formación necesaria para facilitar la promoción laboral del empleado. Es una técnica muy útil para mantener la motivación laboral constante.

(Spain, sf)

Según el banco BBVA, “la definición de salario emocional podría definirse como el conjunto de beneficios no económicos que hacen sentirse cómodos a los empleados de una empresa y contribuyen a mejorar su calidad de vida”. (económico, 2022). Para lograr este objetivo, el banco implantó el teletrabajo de forma definitiva, “Los empleados del banco podrán acogerse a esta medida siempre que sea posible en función de la naturaleza del puesto y podrán teletrabajar hasta el 40% de su tiempo, con gran autonomía para organizarse incluso en el mismo día y pudiendo distribuir ese porcentaje de forma trimestral”. (Baeza, 2022)

En Colombia una de las organizaciones que trabaja arduamente para realizar el aumento de la calidad de vida de los trabajadores es Fedesarrollo, la definición que ellos dan de salario emocional plantea: “el salario emocional se define como aquellas remuneraciones no monetarias que reciben los empleados con el fin de precisamente satisfacer sus necesidades personales,

familiares y profesionales. Este tipo de reconocimientos actúan como incentivos para los empleados y ayudan a mejorar su inserción dentro del desarrollo de la empresa.” (Villar, 2017)

Para poder entrar en el ámbito del salario emocional en Colombia, el CESA realiza una investigación sobre la fuerza laboral Colombiana y sus diferentes comportamientos dentro del entorno laboral, “Los hombres constituyen un total de 54.30% de la composición actual de la fuerza laboral en Colombia, mientras que las mujeres tienen un 45.93%. Aunque los hombres ocupan más la fuerza laboral, las mujeres no están atrasadas y posiblemente pueden llegar a ser las líderes en el mercado laboral. Se destaca una composición diferente de la fuerza laboral específicamente en Medellín, en donde el género femenino tiene una mayor participación que el masculino”. (R, 2011)

Para contrastar estos datos, la universidad militar realiza un estudio sobre la desmotivación laboral en personal de seguridad en Cali y de los hallazgos más importantes se evidencia: “Será de vital importancia que el personal se sienta a gusto con lo que hace y que tenga una proyección a mejorar cada día, que se plantee metas y objetivos personales a realizar por medio de su trabajo. Es en este punto donde los líderes de procesos, más específicamente todo aquel que tenga bajo su responsabilidad personal operativo en las compañías de vigilancia y seguridad privada, o como director de un departamento de seguridad, mantenga una preocupación constante por el bienestar, estado emocional y nivel de motivación de su equipo de trabajo, inclusive implementar planes de motivar el personal que estén en el programa de la compañía pero que motive a los empleados, manteniéndose dentro del margen presupuestal permitido por la compañía”. (FUENTES, 2016)

La universidad de la Rioja en España evidencia que la motivación laboral y el sentido de pertenencia de sus empleados es fundamental para el éxito de la compañía. “El desafío esencial que afrontan las organizaciones en la actualidad demanda que se apliquen e intensifiquen estrategias que permitan una acertada motivación laboral. El resultado final será la creación de un vínculo significativo los elementos necesarios para establecer la armonía y el equilibrio entre la organización y sus empleados. Asimismo, lograr compensar necesidades básicas, de esta manera el empleado sentirá la satisfacción de ser útil y valorado, sentir que su trabajo es un valor agregado a la organización; creando sentido de pertenencia y a su vez atmosfera de trabajo favorable que establece patrones de conducta, los cuales harán grata la convivencia en el creciente proceso social del individuo”. (Rivas, 2018)

La propuesta anterior está sustentada desde la teoría de Jerarquía de Alderfer llamada ERC que dice que “hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes”. (WordPress, sf)

3. Método

3.1 Enfoque de investigación

3.2 Alcance

La investigación es descriptiva puesto que se centra en determinar los factores que generan mayor motivación en el talento humano de las empresas que tienen contact center con área servicio al cliente de la localidad de chapinero dando paso a entender cuáles son las variables que pueden implementar los empleadores para aumentar la productividad, sentido de pertenencia y calidad del trabajo dentro de sus colaboradores y con eso lograr disminuir la desmotivación laboral.

Se define este alcance debido a que se evidencia que en las empresas de contact center con área de servicio al cliente se centran únicamente en salarios monetarios, y no tienen en cuenta como el salario emocional influye en el bienestar, la productividad, el sentido de pertenencia y calidad de trabajo de sus colaboradores.

3.3 Hipótesis

- El salario emocional es un factor determinante en la motivación de los empleados.
- El salario emocional no es un factor que afecta directamente la motivación de los empleados
- El salario emocional afecta indirectamente la motivación del empleado, siendo así la variable monetaria la que influye en su mayoría la motivación de sus empleados.

3.4 Población

La población que trabaja en centros de llamadas o "call centers" en Colombia presenta diversas características que se pueden describir de la siguiente manera:

Edad: La población en los call centers de Colombia suele ser joven, con edades comprendidas principalmente entre los 18 y los 35 años. Sin embargo, también es posible encontrar personas de otras edades.

Nivel educativo: En general, se requiere un nivel educativo mínimo de educación secundaria completa para trabajar en un call center en Colombia. Muchos empleados tienen estudios universitarios en curso o completados.

Dominio del idioma: Dado que muchos call centers en Colombia brindan servicios a clientes internacionales, es común que los empleados tengan un buen dominio del inglés u otro idioma extranjero. El nivel de dominio del idioma puede variar según el tipo de servicio que se brinde.

Habilidades de comunicación: Los trabajadores de los call centers deben poseer habilidades de comunicación efectivas, tanto verbalmente como por escrito. Esto implica ser capaz de mantener conversaciones claras, concisas y amigables con los clientes, así como de redactar mensajes y correos electrónicos de manera profesional.

Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos: Muchos call centers operan las 24 horas del día, los 7 días de la semana, por lo que los empleados deben estar dispuestos a trabajar en horarios rotativos, incluyendo turnos nocturnos y fines de semana.

Capacidad para trabajar bajo presión: Los call centers suelen ser entornos de trabajo rápidos y exigentes, donde los empleados deben lidiar con situaciones estresantes y resolver problemas de manera eficiente.

3.5 Muestra

En Colombia existen 600 call center hasta el año 2022, aproximadamente 700 mil empleados y dentro de los colaboradores, se utilizará el instrumento de recolección de datos con las personas que cumplan con las siguientes características:

1. Debe ser un empleado activo que actualmente sea colaborador de algún call center que se encuentre ubicado en la zona de chapinero

2. Debe tener un tiempo de servicio o contratación mayor a 6 meses en la compañía, esto debido a que en este tiempo tiene la posibilidad de conocer a mayor profundidad la empresa y puede saber qué calidad de vida tiene dentro de su trabajo
3. La persona que responda la encuesta debe ser colaborador de un call center, trabajar en el área de servicio al cliente y su empresa debe estar ubicada en la localidad de chapinero

3.6 Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección cuenta con la siguiente información:

Variable	Definición operacional	¿Cómo lo vas a medir?	Preguntas
Salario emocional			
Bienestar físico	Estrategias de cuidados físicos preventivos para los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Jornadas de salud - Capacitación de vida saludable - Seguros - Servicio médico prepagado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teniendo en cuenta tu experiencia general con el bienestar de los empleados, ¿qué probabilidades hay de que recomiendes a tus amigos o familiares para que trabajen con nosotros? 1. Totalmente Improbable 2. Poco probable 3. Es posible 4. Es probable 5. Muy Probable 2. Dentro de los beneficios empresariales, ¿Cuentas con un plan de salud complementari

			<p>o o medicina prepagada?</p> <p>RTA: SI, NO</p> <p>3. ¿Crees que es útil llevar a cabo programas de bienestar durante las horas de oficina?</p> <p>RTA: SI, NO</p> <p>4. Siendo 5 muy afectado y 1 poco afectado ¿Sientes que el estrés del trabajo está afectando tu vida personal?</p> <p>Rta: 1,2,3,4,5</p>
Bienestar emocional	Estrategias de cuidados psicológicos y emocionales preventivos para los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Teletrabajo - Horarios flexibles - Días libres - Espacios de descanso 	<p>1. Siendo 1 poco importante y 5 muy importante ¿De 1 a 5 que tan importante es que tus empresas tengan horarios flexibles?</p> <p>RTA: 1, 2, 3, 4, 5,</p> <p>2. Siendo 1 poco importante y 5 muy importante ¿De 1 a 5 que tan importante es que tu empresa tenga teletrabajo?</p> <p>RTA: 1, 2, 3, 4, 5,</p>

			<p>3. Siendo 1 poco importante y 5 muy importante ¿De 1 a 5 que tan importante es que tu empresa tenga espacios de descanso o días libres?</p> <p>RTA: 1, 2, 3, 4, 5,</p> <p>4. ¿Cómo te gustaría que te brindaran reconocimiento por tu labor? (Puedes escoger mas de una opción)</p> <p>RTA: Bonos de regalo, diploma empleado del mes, día de descanso, aumento salarial</p> <p>5. ¿Has sentido rechazo, quejas, protestas, criticas y juzgas a menudo por parte de tus compañeros o superior?</p> <p>Rta: Si, No</p>
Bienestar social	Estrategias que promueven un ambiente laboral sano entre los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones sociales - Actividades que fomentan el 	<p>1. De 1 a 5, siendo 1 menos escuchado y 5 más escuchado, ¿Te sientes</p>

		trabajo en equipo	<p>escuchado activamente en las ideas que aportas para mejorar tu condición laboral?</p> <p>RTA: 1, 2, 3, 4, 5</p> <p>2. De 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor calificación, ¿Califica el ambiente laboral de tu empresa? (ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados)</p> <p>RTA: 1,2 ,3 ,4 ,5</p> <p>3. ¿Existen capacitaciones para potenciar la inteligencia emocional en la empresa?</p> <p>RTA: Si, no</p>
Bienestar laboral	Estrategias que se enfocan en el crecimiento	- Planes de formación	1. ¿Cada cuanto realizan capacitaciones

	profesional del empleado	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Plan de crecimiento en la empresa - Reconocimiento 	<p>sobre tus funciones de trabajo?</p> <p>RTA: 1 vez al mes, cada 2 meses, cada semestre, mayor a 6 meses</p> <p>2. ¿Cuentan con un plan carrera dentro de la empresa?</p> <p>RTA: SI, NO</p> <p>3. ¿Con que actividades siente que la empresa esta invirtiendo en la formación de sus empleados? (Puede seleccionar más de una respuesta)</p> <p>RTA: Interacciones de grupo, apoyo para estudios, capacitaciones</p>
Motivación del empleado	Estrategias para retención del empleado según beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de uso de los beneficios - Rotación de los empleados 	<p>1. ¿Cual es la política de asignación de vacaciones en la empresa?</p> <p>RTA:</p> <p>1.El empleado las selecciona a voluntad</p> <p>2.La empresa las asigna según las necesidades del área donde trabaja</p>

			<p>2. ¿Considera que la carga laboral es coherente con el salario neto recibido? RTA: SI, NO</p> <p>3. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa? RTA: SI, NO</p>
Sentido de pertenencia del empleado	Estrategias que se enfocan en el desarrollo de la cultura y apropiación de las responsabilidades de cada colaborador	<p>-Valores agregados que se evidencien fuera de las obligaciones de cada labor</p> <p>-Apropiación de la cultura corporativa, tales como valores, misión, visión.</p> <p>-Claridad de donde se ve inmerso en la estrategia general y como la puede afectar</p>	<p>1. De 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor, ¿Estás satisfecho de trabajar para esta organización? RTA: 1,2,3,4,5</p> <p>2. De 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor ¿La organización te motiva a dar lo mejor de ti? RTA: 1,2,3,4,5</p> <p>4. De 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor ¿Sientes que tus capacidades son aprovechadas al 100%? RTA: 1,2,3,4,5</p>
Productividad de los empleados	Estrategias que se enfocan en la productividad de los colaboradores en la organización	<p>-tiempos promedio de respuesta en los procesos</p> <p>-procesos automatizados o semiautomatizados</p> <p>-control de los lead time</p>	<p>1. De 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor. ¿Conoces cuales son tus metas, logros y objetivos? RTA: 1,2,3,4,5</p>

			<p>2. ¿Defines un plan de acción diario para realizar tus tareas diarias?</p> <p>RTA: Si, no</p> <p>3.¿ Tu superior promueve espacios para realizar feedback de forma frecuente?</p> <p>RTA: SI, NO</p>
Nivel de permanencia de los empleados	Estrategias que se enfocan en la permanencia de los colaboradores en la organización y evite el reproceso de curvas de aprendizaje y la pérdida de talento humano de calidad	<p>-Tasa de rotación general de la organización</p> <p>-Tasa de rotación por área</p> <p>-Años promedio que duran los colaboradores en la organización</p>	<p>1. De 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor, ¿con qué probabilidad ¿te quedarás en esta organización un año más?</p> <p>Rta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menos de 3 meses - Entre 3 y 6 meses - Entre 6 y 9 meses - Entre 9 y 12 meses - Mas de 12 meses <p>2. Le gustaría volver a trabajar para esta empresa cuando surja la oportunidad?</p> <p>RTA: SI NO</p> <p>3. ¿Tienes todas las herramientas que necesitas para el trabajo?</p> <p>Rta: Si/no</p>

--	--	--	--

El instrumento de recolección de datos que se utilizará es un cuestionario estructurado. Un cuestionario estructurado es un conjunto de preguntas predefinidas que se presentan de manera uniforme a todos los participantes. Estas preguntas pueden ser abiertas o cerradas, y se diseñan de manera que se obtengan respuestas específicas y cuantificables.

Justificación de la elección del cuestionario estructurado:

1. Estandarización: El cuestionario estructurado permite estandarizar el proceso de recolección de datos, ya que todas las preguntas se formulan de la misma manera para todos los participantes. Esto garantiza que se recopilen datos comparables y consistentes, lo que facilita el análisis posterior.
2. Eficiencia: El cuestionario estructurado es un instrumento eficiente para recopilar datos de una gran cantidad de participantes en un corto período de tiempo. Puede administrarse de manera presencial o a través de medios electrónicos, lo que permite llegar a una amplia audiencia de manera rápida y efectiva.
3. Objetividad: Al utilizar un cuestionario estructurado, se minimiza la influencia del investigador en las respuestas de los participantes. Las preguntas están predeterminadas y se evita la interpretación subjetiva del investigador al momento de recopilar los datos.
4. Análisis cuantitativo: El cuestionario estructurado proporciona datos fácilmente cuantificables, lo que facilita el análisis estadístico. Las respuestas cerradas se pueden tabular y analizar utilizando técnicas estadísticas para obtener resultados numéricos y conclusiones objetivas.

5. Replicabilidad: Al utilizar un cuestionario estructurado, se establece un procedimiento claro y replicable que puede ser utilizado por otros investigadores en estudios similares. Esto permite la comparación de resultados y la validación de hallazgos en diferentes contextos.

En resumen, el cuestionario estructurado se elige como instrumento de recolección de datos debido a su capacidad para estandarizar el proceso, su eficiencia en la recopilación de datos de una amplia audiencia, su objetividad al minimizar la influencia del investigador, su idoneidad para el análisis cuantitativo y su replicabilidad en futuras investigaciones.

3.7 Análisis de datos

Para el análisis de datos se estableció el uso de la estadística inferencial, esto dado que permite evaluar la probabilidad de las hipótesis y adicional establecer estimaciones de los parámetros conforme a las variables a diagnosticar y verificar en correlación con la hipótesis planteada al inicio de esta investigación.

La hipótesis presume indicar que el salario emocional es un factor determinante en la motivación de los empleados y esta cuenta con dos variables las cuales son el salario emocional y la motivación de los colaboradores. Lo anterior para analizarlo desde una estadística inferencial se preestableció su nivel de significancia, siendo así la probabilidad de acertar o equivocarse en los resultados encontrados de la hipótesis de la población definida en esta investigación.

Este nivel de significación género como resultado el valor de 0.05, lo cual se interpreta que la probabilidad de acertar la hipótesis en la presente de investigación es del 95% a favor y una probabilidad de 0.05% en contra y a continuación se argumentara el porqué del resultado presentado en la significancia.

Generalidades de la variable del bienestar físico:

- Los colaboradores que pertenecen a calls center de servicio al cliente en chapinero de la ciudad de Bogotá, afirman sobre el 95% recomendar laborar en empresas que cuenten con el benéfico extralegal de prepagadas médicas, seguros y jornadas en la salud que promuevan el auto cuidado y prevención de afecciones médicas.
- Los colaboradores que pertenecen a calls center de servicio al cliente en chapinero de la ciudad de Bogotá, afirman sobre el 95% clasificar en un nivel alto de importancia que los empleadores brinden horarios flexibles, opciones de teletrabajo, y días libres en forma de compensacion por buen desempeño o labor en sus funciones.
- Los colaboradores que pertenecen a calls center de servicio al cliente en chapinero de la ciudad de Bogotá, afirman sobre el 95% optar por empleadores que promueven actividades extralaborales que generen trabajo en equipo, cuenten con un ambiente laboral sano y tengan voz y voto para compartir ideas para mejorar los procesos internos.
- Los colaboradores que pertenecen a calls center de servicio al cliente en chapinero de la ciudad de Bogotá, afirman sobre el 95% preferir empresas que generen un crecimiento profesional constante por medio de capacitaciones y reconocimientos por encontrarse enfocado hacia el logro.

Generalidades de la variable de la Motivación del empleado:

- Los colaboradores que pertenecen a calls center de servicio al cliente en chapinero de la ciudad de Bogotá, afirman sobre el 95% que de encontrarse con un nivel alto de motivación, generan valores agregados en sus funciones diarias y son proactivos en pro de mejorar su calidad en el servicio.
- Los colaboradores que pertenecen a calls center de servicio al cliente en chapinero de la ciudad de Bogotá, afirman sobre el 95% de encontrarse con un nivel alto de motivación,

ven reflejado en sus lead times una mejora continua ya que llegan a ser más eficientes con las llamadas y el cierre de los casos.

- Los colaboradores que pertenecen a calls center de servicio al cliente en chapinero de la ciudad de Bogotá, afirman sobre el 95% de encontrarse con un nivel alto de motivación, no consideran estar buscando nuevos trabajos e incluso llevan a tener equipo de trabajo con una tasa de permanencia alta y es así como el nivel de servicio de las empresas se beneficia pues no incurren en retomar curvas de aprendizaje que pueden terminar afectando la operación.

Por último y conforme al análisis presentado anteriormente desde una estadística inferencial, se determina que la hipótesis se comprueba y como resultado es a favor de lo supuesto, pues el muestro y el resultado brindo las pruebas necesarias para inferir que el salario emocional si es un factor determinante en la motivación de los empleados en el sector de contac-center de la localidad de chapinero en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia.

4. Referencias

Adams, J.S. (1963). *Wage inequities, productivity, and work quality*. *Industrial Relations*. 3. 9-10

Adams, J.S. (1965). Inequity in social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267-299. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)

Great place to work. (2022). *Listado de las mejores empresas para trabajar en América Latina, 2022*.

Hernández, G. C., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Estudios gerenciales, 23(103), 39-64

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, New York.

Maslow, A. (1943). *A theory of Human motivation*. Psychological Review. 50. 370-394.

McGregor, D. (1960) *El lado humano de las empresas*. Mc Graw Hill.

Pink, D. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Gestión 2000.

Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: creating valuebased competition on results*. Harvard Business Press.

Acosta, K. (24 de 05 de 2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/lapiramide-de-maslow/#:~:text=Maslow%20formula%20en%20su%20teor%C3%ADa,parte%20superior%20de%20la%20pir%C3%A1mide>).

Baeza, C. (29 de 04 de 2022). *BBVA implanta el teletrabajo de forma definitiva*. Obtenido de BBVA implanta el teletrabajo de forma definitiva: <https://www.bbva.com/es/bbva-implanta-el-teletrabajo-de-forma-definitiva/>

Bedoya, Á. R. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

económico, B. f. (27 de 08 de 2022). *Qué es el salario emocional y por qué es tan importante.*

Obtenido de Qué es el salario emocional y por qué es tan importante:

<https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-salario-emocional-y-por-que-es-tan-importante/>

FUENTES, J. R. (2016). *CAUSAS DE DESMOTIVACION EN EL PERSONAL DE VIGILANTES*. Cali: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

Martín, J. (13 de 07 de 2017). *CEREM*. Obtenido de CEREM:

<https://www.cerembs.co/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>

Moraga, A. B. (2020). Factores que determinan la motivación por aprender en estudiantes universitarios. *Revista electronica de conocimientos, saberes y prácticas*, 20.

OVIEDO, K. C. (2012). *La Pirámide de Maslow*. Bogotá: Escuela de Organización Industrial.

R, C. G. (2011). *El Salario Emocional*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Red, C. (5 de 11 de 2019). *CEDE Red*. Obtenido de CEDE Red: [https://www.cedered.es/teoria-x-y-teoria-y-de-los-recursos-](https://www.cedered.es/teoria-x-y-teoria-y-de-los-recursos-humanos/#:~:text=En%20la%20teor%C3%ADa%20X%20se,empleados%20quieren%20y%20necesitan%20trabajar.)

[humanos/#:~:text=En%20la%20teor%C3%ADa%20X%20se,empleados%20quieren%20y%20necesitan%20trabajar.](https://www.cedered.es/teoria-x-y-teoria-y-de-los-recursos-humanos/#:~:text=En%20la%20teor%C3%ADa%20X%20se,empleados%20quieren%20y%20necesitan%20trabajar.)

[humanos/#:~:text=En%20la%20teor%C3%ADa%20X%20se,empleados%20quieren%20y%20necesitan%20trabajar.](https://www.cedered.es/teoria-x-y-teoria-y-de-los-recursos-humanos/#:~:text=En%20la%20teor%C3%ADa%20X%20se,empleados%20quieren%20y%20necesitan%20trabajar.)

Rivas, H. C. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Ecuador: UPSE.

Roldan, P. (1 de 03 de 2020). *Enconomipedia*. Obtenido de Enconomipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Soza, D. L. (2021). *Seminario de Graduación para Optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas* . Managua : UNAN-MANAGUA .

Spain, U. (sf de sf de sf). *Up Spain*. Obtenido de Up Spain: <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral,empresariales%20marcados%20por%20la%20organizaci%C3%B3n>.

Villar, L. (2017). *FORME MENSUAL DEL MERCADO LABORAL: SALARIO EMOCIONAL*. Bogotá: ACRIP.

WordPress. (sf). *WordPress* . Obtenido de WordPress .