

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas**  
**Programa de Administración de Empresas**

Factores motivacionales en relación a la naturaleza y contexto del cargo de los colaboradores de los call center de la ciudad de Manizales

**Presentador por:** Ángela Maryelly Giraldo Benavides  
Juliana López Rivera

**Asesor:** José Fernando Muñoz Ospina

**Proyecto de Grado**

**Manizales, Colombia, 2020**

## Tabla de contenido

1. Introducción .....	7
2. Marco teórico .....	17
2.1 La Organización.....	19
2.2 Organización e Individuo .....	20
2.3 Motivación .....	23
2.4 Teoría de motivación .....	25
2.4.1 Teoría de la motivación de Abraham Maslow .....	24
2.4.2 Teoría ERC.....	27
2.4.3 Teoría X y Y .....	28
2.4.4 Motivación de logros .....	29
2.4.5 Teoría de los dos factores .....	29
3.Resultados y discusión .....	32
3.1 Análisis de la encuesta .....	32
3.1.1 Percepción de la empresa .....	36
3.1.2 Naturaleza del cargo y satisfacción laboral .....	37
3.1.3 Contexto del cargo .....	41
3.2 Análisis entre edad, nivel académico y tiempo laborado .....	48
4. Conclusiones .....	54

5. Referencias .....	58
6. Anexos .....	59

**Índice de tabla**

Tabla 1 Cantidad de asesores encuestados.....	33
Tabla 2 Tipo de sexo de los asesores encuestados .....	34
Tabla 3 Tiempo laborado en meses .....	35
Tabla 4 Periodo laborado continuo o intermitente .....	35
Tabla 5 Tipo de contrato .....	36
Tabla 6 Percepción de la empresa .....	36
Tabla 7 ¿Las tareas que realiza le permiten desarrollarse profesionalmente? .....	37
Tabla 8 ¿Considera que recibe un justo reconocimiento? .....	38
Tabla 9 ¿Se siente tratado(a) con justicia e igualdad? .....	39
Tabla 10 ¿Se siente satisfecho(a) con los objetivos que debe alcanzar ...	39
Tabla 11 ¿Las tareas que realiza le producen constantemente estrés y fatiga? .....	40
Tabla 12 ¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar sus tareas? .....	42

Tabla 13 ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo entre los trabajadores? .....	43
Tabla 14 ¿Es posible la interacción entre los trabajadores y superiores? ..	43
Tabla 15 ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo? .....	44
Tabla 16 ¿El salario y las prestaciones sociales se pagan en el tiempo establecido?.....	45
Tabla 17 ¿En la jornada laboral se realizan pausas activas? .....	46
Tabla 18 ¿Considera que su puesto de trabajo está acorde con su nivel académico? .....	46
Tabla 19 ¿Se encuentra satisfecho con la iluminación y ventilación de su lugar de trabajo?.....	47
Tabla 20 ¿Las herramientas informáticas que utilizan están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo? .....	47
Tabla 21 ¿Está satisfecho con la asignación de sus horarios de trabajo? .	48
Tabla 22 Análisis entre edad, nivel académico y tiempo laborado .....	49

## Índice de figuras

Figura 1 .....	27
----------------	----

## **Agradecimientos**

### **Angela Giraldo**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi hijo Juan Esteban por cada momento de felicidad que se ve reflejado en mi día a día. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestra diferencia de opiniones. A mi abuela Amilibia, porque, a pesar de la distancia, siempre ha sido el soporte para llegar a cumplir esta meta. A mis hermanas, por compartir momentos significativos conmigo y por estar siempre dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento y a mi compañera Juliana porque sin el equipo que formamos no habiéramos logrado esta meta.

### **Juliana López**

En primer lugar, doy gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida, y por poner en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. agradezco la confianza y el apoyo brindado por mis padres. Sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos. A mi hermana que con sus consejos me ha ayudado a enfrentar los retos que se han presentado a lo largo de mi vida. A mi prima Andrea porque, con cada una de sus valiosas aportaciones hicieron posible este proyecto. Y finalmente a mi compañera Angela por brindarme su confianza Y ser parte de este objetivo.

Queremos expresar también nuestros más sinceros agradecimientos al profesor José Fernando Muñoz por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis. Debemos destacar su disponibilidad y paciencia para la orientación del desarrollo de cada actividad de este proyecto, sin su colaboración no hubiese sido posible. **¡GRACIAS!**

## **Resumen**

Actualmente la rotación que se evidencia en los diferentes call centers de la ciudad de Manizales es significativa, por esta razón, nació la necesidad de indagar que tanto estos lugares pueden actuar como eje motivacional para las personas o, por el contrario, pueda ser una de las causas de insatisfacción laboral.

Debido a esto, el presente trabajo de grado buscó describir los factores motivacionales en relación a la naturaleza y contexto del cargo de los colaboradores de los Call center de la ciudad de Manizales.

La metodología que siguió el estudio se circunscribió a un enfoque cuantitativo con pretensiones descriptivo-analíticas. Con base en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, se definieron variables y, consecuentemente, se construyó un instrumento estructurado para la recolección de datos en relación con los objetivos del estudio. En este mismo sentido, se definió una muestra por conveniencia compuesta por cincuenta y cinco (55) personas que son ocupan el rol de asesores en los diferentes Call centers de la ciudad de Manizales. El instrumento fue aplicado utilizando la herramienta formularios de Google.

Los resultados del estudio sugieren que los factores higiénicos influyen de manera positiva en aspectos como el pago del salario y prestaciones, mientras que, en aspectos como las políticas, condiciones físicas y ambientales de trabajo no provocan un nivel alto de satisfacción en los empleados.

Por otra parte, y como se logrará ver a lo largo de este proceso investigativo, los factores motivacionales de acuerdo al reconocimiento y logros, generan satisfacción en los empleados, en cambio, factores como la autorrealización y el crecimiento individual evitan la satisfacción.

### **Palabras Clave:**

Motivación, satisfacción, call center. factores higiénicos y motivacionales.

## **1.Introducción**

En la actualidad, el concepto de motivación laboral ha tomado gran fuerza en las organizaciones. Desde décadas atrás, sistemáticamente este fenómeno ha sido cada vez más estudiado en diferentes ámbitos organizacionales, dada su importancia para el alcance eficiente de los objetivos de la organización. Es decir, para tener un buen funcionamiento y éxito organizacional, es fundamental que los colaboradores alcancen estados de motivación elevados que, consecuentemente, promuevan resultados satisfactorios para la organización.

En relación a lo anterior, se estima que las organizaciones han reconocido la importancia estratégica de diseñar nuevos programas de motivación en el ámbito laboral, para mejorar el desempeño en el trabajo. Esto surge de la creencia empresarial de que una persona motivada va a trabajar con una mejor predisposición y empeño, obteniendo resultados satisfactorios, caso contrario, se da cuando una persona con baja motivación empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que había iniciado el proceso laboral, en concordancia, su rendimiento tiende a disminuir afectando negativamente su desempeño. Estas necesidades emergentes de las empresas han promovido formas renovadas e innovadoras de los procesos de gestión humana para materializar altos niveles de satisfacción laboral por parte de los colaboradores.

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente, esta investigación realizó un análisis de la motivación laboral desde la perspectiva del individuo en organizaciones de la ciudad de Manizales. Para este fin, se estudiaron los call center de la ciudad de Manizales como objeto de estudio ya que son organizaciones que demandan gran cantidad de personas jóvenes a lo largo del año y donde se puedan observar algunos elementos relacionados con el contexto y naturaleza del cargo que afecten la motivación de las personas.

Con el fin de conocer y profundizar acerca de la temática de los factores que influyen en la motivación en los call centers que se desarrolló en este trabajo de investigación, se considera sustancial dar a conocer en primera medida el significado y la importancia de la motivación y satisfacción laboral de acuerdo a artículos publicados en diferentes revistas, que no solo servirá para dar sustento a lo que aquí se presenta, sino también, para dar a conocer la oportunidad y necesidad de estos temas de investigación en la actualidad.

De acuerdo a lo anterior, a continuación, se expondrán diversos autores que desarrollan el concepto de motivación, la idea con esto es abrir perspectivas y tener en cuenta multiplicidad de ideas que ayuden y apoyen la consecución de lo que en este trabajo de investigación se presenta, por ello es importante recalcar ideas como las de los siguientes autores.

Peña (2015), manifiesta que los factores motivadores han variado.

La meta para las empresas no debe ser plantear la retribución económica como factor motivador único, sino como un conjunto de factores que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores. Factores como la formación continua, un clima laboral agradable, el reconocimiento, la autonomía, la recreación laboral o el trato de calidad, entre otros, influyen positivamente potenciando la motivación de los empleados.

Por otra parte, Peña y Villón (2018), manifiesta que la motivación es un elemento que se encuentra presente en cada momento de la vida del ser humano ya sea en el ámbito laboral o familiar, debido a ello, el crecimiento acelerado de la organización conduce a crear estrategias que generen cambios positivos en las actividades que realizan sus empleados para así lograr el cumplimiento y objetivo de metas.

También, Garcia (2016), refiere que uno de los retos que tienen los gerentes del siglo XXI es el de gestionar el talento humano, puesto que, un trabajador



insatisfecho ocasiona costos por improductividad, desmotivación, ausentismo, rotación y desempleo. Las organizaciones pueden evitar estos factores, en la medida que los supervisores estén entrenados y capacitados para la buena gestión del talento humano.

Así pues, luego de haber reconocido las posturas que plantean los anteriores autores, es importante aducir que, aunque en muchas ocasiones la motivación laboral sea un tema que se relega a un segundo plano, es sumamente importante pues significa el soporte necesario para la estabilidad no solo del empleado sino de la empresa, conjunción que resulta en el alcance de metas.

El no alcanzar altos niveles de motivación influye directamente en la estabilidad laboral dentro de la organización ya que una persona con baja motivación hacia la labor que enfoca su energía, tiende a abandonar su puesto de trabajo afectando así el índice de rotación de personal concepto que se expondrá a continuación por diferentes autores y por ende la conjunción para el alcance de metas se verá afectada de manera directa.

La rotación de personal es el flujo constante de salidas y entradas de personas a la organización. La rotación puede ser voluntaria o involuntaria. El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras organizaciones. Por otra parte, un índice de rotación de cero puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renueva a sus participantes y se vuelve rígida e inmutable. (Chiavenato, 2009)

Para estos autores Robbins y Judge (2009) la rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Además, una tasa elevada de rotación interrumpe la operación eficiente de una organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad

De esta manera, se hace evidente desarrollar entonces la importancia de la motivación laboral en la industria de los Call Center, tema que convocó esta investigación, para ello, es necesario iniciar por el ¿Cómo surge esta industria? Pregunta que muchas veces se obvia pero que es vital para conocer las dinámicas de la misma y entender como se ha desenvuelto en su devenir histórico.

“los call centers se desarrollaron a partir de la década de 1970 para resolver las necesidades de empresas que requerían masificar la atención, y en generar el contacto, con consumidores o potenciales clientes”. ( Thirión, 2006, p.50).

Históricamente, los Call Centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era solo para brindar información, no obstante, de acuerdo a los avances tecnológicos se consideran unas de las organizaciones más dinámicas y por consiguiente ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa, de igual manera las empresas hacen uso de este servicio para tener un contacto más personalizado con los clientes, consumidores o usuarios sobre las PQRS que surgen sobre los productos o servicios que adquieren de dichas compañías.

Según el periódico de tiempo (2001). los Contac center a nivel mundial, se han convertido en una de las herramientas más importantes para las áreas de mercadeo y servicio al cliente, de las principales empresas del mundo; los sectores que más los utilizan son el financiero, telecomunicaciones, tecnología, farmacéutico, seguros, automotriz y entidades gubernamentales.

De acuerdo a lo anterior, las empresas que hacen uso de este servicio, lo hacen para tener un contacto más personalizado con los clientes, consumidores o usuarios sobre las PQRS que surgen sobre los productos o servicios que adquieren de dichas compañías.

Este tipo de organizaciones están en constantes capacitaciones de personal para el aumento de la producción y el crecimiento de la industria. Sin embargo, la extensión de este servicio se ve perjudicado por: la Rotación de personal.

Si la tecnología es importante, El personal de las organizaciones lo es aún más, de ahí parte lo fundamental que es mantener un clima laboral positivo que ayude a los colaboradores a estar motivados y trabajen con mayor eficacia y eficiencia.

Ahora bien, en el Eje Cafetero, en especial en la ciudad de Manizales, se ha visto un crecimiento significativo e importante de la industria de los call center, distinguidos por la flexibilización del trabajo y el manejo de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Por ende, esta modalidad de trabajo cautiva en su mayoría a la población más joven, que tiene una gran destreza para el manejo operativo de las nuevas tecnologías. Existen múltiples factores que rondan el incremento del ingreso de la población joven-adulto al mercado laboral, en primera medida se priorizan las circunstancias sociales y económicas de las familias, la necesidad latente se presenta al momento de solventar económicamente, por ello, los jóvenes son los más propensos a encontrar trabajo informal, en segunda medida, la escasa oferta laboral, la deserción escolar, la falta de dinero y la obligación en los hogares, influyen directamente en el futuro de los jóvenes y como estos tienen que acceder y limitarse a empleos precarios que no garantizan el bienestar integral del empleado. Los jóvenes pierden la esperanza de obtener algo mejor y se quedan satisfechos pensando que es el mejor trabajo al que pueden aspirar por su falta de experiencia en otras actividades. Especialmente son jóvenes bachilleres y de estratos 1, 2, y 3 con pocas competencias laborales desde su formación y experiencia de trabajo ya que para muchos de los colaboradores es una

de las posibilidades para poder continuar escalando en su nivel educativo. (Castaño y Ravagli, 2017).

El periódico La Patria de la ciudad de Manizales según Arenas (2015) indica que Después de Bogotá y Medellín, Manizales es la tercera ciudad del país en generación de empleos en los call center con empresas como (People Contact, Emergía, Digitex Internacional y Global Corp). El auge que se le ha dado a este sector ha propiciado que hoy alrededor de 12.000 personas estén vinculadas directamente a esta actividad, sobresaliendo jóvenes entre los 18 y 25 años. el funcionamiento de los centros de llamadas de la ciudad depende en un alto porcentaje de las dinámicas externas por esta razón, crisis económicas como la de España, han afectado negativamente las operaciones, con clientes europeos en un 75% siendo esto uno de los motivos de los despidos y la alta rotación de personal que supera el 25%. Además, otras de las mayores causas por la que se genera dicha rotación está dada por la falta de motivación a los operarios en sus diferentes aspectos. EL 88% de los colaboradores devenga un salario mínimo, el 82% de los colaboradores trabajan los sábados, domingo y festivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el planteamiento del problema con el que inició el ejercicio investigativo que se presentó, partió de un análisis de la motivación laboral desde la perspectiva del individuo en los Call Center de la ciudad de Manizales Digitex, Emergía y Uno 27. Estas organizaciones demandan gran cantidad de personas jóvenes y donde se pudo observar algunos elementos relacionados con el contexto y naturaleza del cargo que afecten la motivación de las personas. Considerando el problema descrito se esbozó la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cuáles son los factores motivacionales en relación a la naturaleza y contexto del cargo de los colaboradores de los call center de la ciudad de Manizales?**

Para dar respuesta a este interrogante investigativo, se definieron los siguientes objetivos que direccionaron el estudio. De esta manera, el objetivo general fue:

- Determinar los factores motivacionales en relación a la naturaleza y contexto del cargo de los colaboradores de los call center de la ciudad de Manizales.

En consecuencia, con el objetivo general, se plantearon los siguientes tres objetivos específicos:

- Comprender la percepción sobre la empresa donde laboran que tienen los colaboradores de los call center de la ciudad de Manizales.
- Establecer los factores relacionados con el cargo que generan satisfacción o insatisfacción a los colaboradores de los call center de la ciudad de Manizales.
- Establecer los factores relacionados con el contexto del cargo que generan satisfacción o insatisfacción a los colaboradores de los Call Center de la ciudad de Manizales.

Teniendo en cuenta los propósitos que persiguió esta investigación, a continuación, se describen los recursos metodológicos que hicieron parte de la tarea de reunir y analizar la información correspondiente para alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, el estudio siguió un enfoque de investigación cuantitativo con pretensiones descriptivo analítico. Según Sampieri (2014) cuando se habla de una investigación cuantitativa se refiere a un ámbito estadístico, en esto se fundamenta dicho enfoque, en analizar un contexto objetivo a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones del problema planteado.

Del mismo modo, el autor explica que el alcance descriptivo es una etapa preparatoria que permite describir y detallar como son y como se manifiestan

fenómenos, situaciones, contextos y sucesos que estén relacionados con la investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, mediante el enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, se logró determinar los factores motivacionales en relación a la naturaleza y contexto del cargo de los colaboradores de los Call Center de la ciudad de Manizales.

Para efectos de la definición de los sujetos que proporcionaron la información requerida en el estudio, cabe aclarar que se definió una muestra por conveniencia que no es representativa de toda la población ya que no se pudo acceder a la totalidad de personas que trabajan en los call center de la ciudad de Manizales por consiguiente, se tomaron 55 asesores de los tres call center de la ciudad de Manizales quienes por voluntad propia accedieron a participar activamente y a dar solución a esta encuesta que fue el insumo principal para dar respuesta al objetivo de investigación planteado. Después de definida la muestra se optó por recoger la información mediante una encuesta estructurada.

De acuerdo a Diaz (2001),

La encuesta es una búsqueda de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, de manera sistémica y ordenada” [...] Esta información es sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada (p.13)

La aplicación del instrumento de recolección de información se llevó a cabo empleando un formulario de Google, el cual fue enviado por medio de correo electrónico y redes sociales, se pudo tener contacto con cada una de las personas quienes facilitaron la información para dar rumbo y aterrizar la investigación a las dinámicas laborales reales de las empresas a las que pertenecen los participantes en el estudio. Este método se adoptó debido a la contingencia actual de salud pública Covid-19.

Después de obtener la información de cada una de las encuestas, se realizó una tabla en Excel con los datos suministrados por los asesores, con los que se crearon filtros y tablas dinámicas para hallar porcentajes y realizar un análisis más detallado de cada uno de los ítems del instrumento aplicado.

A continuación, se describe el proceso sistemático y coherente de la forma como se ejecutó el proceso investigativo:

### **Etapa 1: Construcción del marco teórico.**

En esta etapa el equipo investigador procedió a consultar y revisar literatura sobre las siguientes categorías:

- a) Organización e individuo
- b) Teorías de la motivación y
- c) Teoría de los dos Factores.

Con la definición y revisión de los autores correspondientes se construyó el marco teórico de la presente investigación.

### **Etapa 2: Diseño y validación de instrumentos.**

Posterior a la etapa anterior el equipo investigador procedió a construir y diseñar un instrumento (encuesta) estructurado para la recolección de la información, que está dividido en 4 sesiones:

1. Datos personales (11 preguntas)
2. Percepción de la empresa (1 pregunta),
3. Naturaleza del cargo (6 preguntas).
4. Contexto del cargo (11 preguntas)

### **Etapa 3: Recolección de información.**

Después de tener diseñado y validado el instrumento se realizó la aplicación de la encuesta mediante un formulario de Google y enviado por medio de redes sociales y/o correo electrónico a los diferentes colaboradores de los call center de la ciudad de Manizales Digitex, Emergía y Uno 27.

### **Etapa 4: Sistematización y análisis de la información.**

Después de recolectada la información de las encuestas se organizó una base de datos en Excel y de esta manera se realizó el análisis respectivo de los resultados de la información.

### **Etapa 5: construcción del informe final y socialización de resultados.**

Por último, en la construcción del informe final se contó detalladamente el proceso que se llevó a cabo para la recolección y análisis de información, asimismo se dio a conocer las conclusiones con las que se dio respuesta a la pregunta de investigación.

Así pues, se logra entrever que la investigación a pesar de ser de orden cuantitativo, se orienta hacia posturas descriptivas que logran vislumbrar los factores motivacionales que impulsan no solo los logros u objetivos de las instituciones prestadoras de servicio, sino que también logra inmiscuirse en esos factores que generan motivación a nivel personal y que se ve directamente reflejado en el avance de los Call Center, además, como se logró leer, esta investigación subyace del afán de conocer como estas instituciones se plantean como la primer experiencia de jóvenes expectantes de la vida laboral, y que garantías prestan para la consecución de su propia motivación.

En la primera parte del informe se expone el marco teórico que sustento el problema de estudio de esta investigación, donde se describen y analizan los antecedentes de la importancia de la motivación y la historia de los call center, seguido de la



definición de motivación, organización e individuo y diferentes teorías de la motivación enfocándose en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

El documento continúa con la presentación de los resultados y el análisis de los mismos. Para ello se realiza la descripción y el análisis extraída de las encuestas, donde se conoció los factores higiénicos y motivacionales del contexto y naturaleza del cargo de los asesores de los call center de la ciudad de Manizales.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se llegó después del desarrollo del estudio investigativo y en las que se resaltan los factores que afectan o no la motivación de los asesores encuestados.

Ahora bien, habiendo expuesto los elementos con los que se desarrolló el presente documento de investigación es para nosotras gratificante invitar al lector de este escrito a que aumenten la comprensión de la realidad organizacional sobre la motivación en el trabajo de los miembros de este tipo de instituciones prestadoras de servicios y que esto sirva como medio para la toma de decisiones que consoliden relaciones sanas, duraderas y efectivas entre los colaboradores y las organizaciones, garantizando bienestar recíproco.

## **2. Marco teórico**

### Estudios sobre la motivación laboral y revisión de literatura

En el proceso de contextualización de la presente investigación, se cree pertinente abordar los estudios e investigaciones que con anterioridad se han venido construyendo; Esto con el fin de seguir aportando a la construcción de conocimiento desde este lugar situado, las investigaciones que se nombraran darán pie para tener una amplia mirada sobre el devenir de esta situación de las telecomunicaciones en el país.

Así pues, y entrando en cuestión, Díaz, Díaz & Morales (2014) dan a conocer que cuando las empresas empiezan a comprender en que consiste la motivación de sus empleados, inician a la toma de decisiones y acciones específicas y efectivas para que el trabajador se sienta mucho más a gusto en su ambiente laboral, y así cuando un empleado se siente satisfecho en el escenario en el que se desenvuelve, actúa como un efecto “Rebote”, contagiando esa sensación de bienestar en otros ámbitos de su vida, por ejemplo, en la familia.

Otro de las definiciones como las de Revuelto (2018) quien en su artículo “Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral” plantea como:

La literatura especializada nos ha mostrado durante décadas la importancia capital que tiene para las organizaciones contar con unos trabajadores motivados y suficientemente satisfechos o, cuanto menos, no insatisfechos con su trabajo. Esto exige, por una parte, adoptar una perspectiva estratégica que implica dinamismo, anticipación y capacidad para adaptarse a los cambios en el contexto organizativo y en las personas, sus valores, sus necesidades y sus prioridades. Es necesario que las organizaciones se replanteen de forma continua qué pueden hacer para atraer, retener y motivar a las personas que necesitan (mientras las necesitan), a fin de lograr sus objetivos.

por otro lado, según Contreras (2018):

la motivación es la estructura que sostiene los resultados, pero por su naturaleza humana, variable e impredecible, es preciso que exista un líder sensible y capacitado, que entienda la importancia del capital humano y concretamente el papel de la misma en el proceso eficaz de producción, [...] esta persona que se encuentre en posición de liderazgo debe entender su importancia para el equipo de personas que preside y fomentar entre sus propias capacidades la gestión de la voluntad de manera responsable.

Generando un bienestar integral que permite sopesar los espacios vitales del empleado.

Existen una serie de conceptos teóricos que explican el problema de investigación por el cual se dio inicio al ejercicio investigativo que se presenta en este informe. De esta manera, en este marco teórico se desarrollan conceptos como organización y su relación con los individuos que la conforman. Esto para mostrar la influencia recíproca y las consecuencias derivadas entre estas dos realidades. También se desarrolla el concepto de motivación por ser la categoría teórica eje de este estudio, para esto se presentan diferentes teorías sobre la motivación desde la perspectiva de diferentes autores que han estudiado dicha realidad en el interior de las organizaciones. Por último, se presenta la teoría sobre la motivación en el trabajo denominada “la teoría de los dos factores” propuesta por su autor seminal Frederick Herzberg. Este último enfoque teórico sobre la motivación es fundamento para el abordaje investigativo del estudio que aquí se presenta.

## **2.1 La Organización**

Definir el concepto de organización es importante para dar claridad al tema que se lleva a cabo en este proyecto de investigación, por lo cual se hace necesario acotar múltiples perspectivas de diferentes autores que aportan y nutren el concepto mencionado.

Las organizaciones son una entidad o cuerpo social regulado por una serie de reglas y normas que operan en forma coordinada utilizando conocimientos y recursos para elaborar actividades conjuntas siendo el resultado de estas, productos o servicios que se suministran a terceros y así buscan lograr objetivos en común para los stakeholders o participantes mediante lucro o ganancia (Torres & Torres, 2014)

Para Etkin & Schvarstein (2000) “La organización es precisamente el conjunto de relaciones que otorgan cohesión, permanencia y continuidad en un entorno aleatorio” (p.44).

A demás Etkin & Schvarstein (2000) también mencionan que la organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preservan la autonomía produciendo y generando por si mismos las condiciones que necesitan para permanecer y asegurar la supervivencia frente a los cambios en el entorno.

Según Etzioni citado por Hall (1983) “las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) contruidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas” (p.30).

Expuestas las ideas anteriores, surge la necesidad de realizar un análisis que permita entrever los puntos de encuentro de cada uno de ellos, así pues, se evidencia que los autores coinciden en que las organizaciones son unidades sociales, en las que se evidencian las actitudes y comportamientos que desarrollan los individuos. Se puede determinar que la finalidad e importancia de las organizaciones es utilizar los conocimientos y recursos para lograr metas y objetivos en común, resaltando que son autónomos a la hora de elegir e implementar sus normas y tomar decisiones para la permanecía en el entorno.

## **2.2 Organización e Individuo**

Shein (1994) afirma que las personas se agrupan con el fin de formar organizaciones de toda clase que les permitan fomentar capacidad y satisfacer necesidades, es una relación simbiótica, en donde la persona aporta enormemente al crecimiento organizacional en cuanto une fuerzas y muestra capacidades, pero así mismo, la organización influye en el crecimiento personal y profesional del ser humano, brindándole herramientas para la consecución de objetivos.

Al hombre solo se le dificulta satisfacer todas sus necesidades y deseos, no posee todas las habilidades, fuerza, tiempo o resistencia para satisfacer sus necesidades

básicas de subsistencia. Sin embargo, Shein (1994) indica que cuando varios individuos unen sus esfuerzos descubren que pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solos, a través de la coordinación de los esfuerzos se logran desarrollar actividades determinadas para la ayuda mutua de satisfacer necesidades, esta unión no solo promueve el alcance de objetivos en común, sino que también fortalece el trabajo en equipo, desarrollo de capacidad de empatía, colaboración y apoyo, lo que significan aspectos sustanciales para el equilibrio organizacional.

Es importante tener presente que el individuo se incorpora a la organización llevando consigo todas sus habilidades, valores, destrezas, entre otras, las cuales influirán notoriamente en el crecimiento de estas organizaciones ya que los aportes de trabajo que brinde el individuo son el impulso fundamental que lleva a cabo de manera integral el desarrollo organizacional y el cumplimiento de objetivos, es necesario acotar que, estos se pueden lograr más fácil y eficientemente si cada persona hace algo diferente, pero en forma coordinada, lo ideal es dividir el trabajo de acuerdo con el talento o habilidad de cada persona, según Hall (1996) “La división del trabajo entre puestos dentro de una organización y la diferenciación entre organizaciones, da como resultado una situación donde se asignan oportunidades y recompensas desiguales a los puestos organizacionales” (p.8).

Así pues, la función de la organización e integración es adoptar al individuo para poner el conocimiento en práctica y obtener metas comunes, y así el trabajo mancomunado entre organización e individuo será un facilitador de alcance de logros, metas e indicadores, siempre y cuando ambas partes se comuniquen y logren asimilar la información e ideas con el fin de crear significados compartidos que sustenten las acciones colectivas.

Ahora bien, es necesario mencionar que, una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito en común, a través de la división del trabajo y funciones mediante la supervisión, citando a Katz y Kahn (s.f) las organizaciones y el individuo crean su propia cultura y clima organizacional, sus propios tabúes, costumbres y

usos. El clima o cultura refleja las normas y valores del sistema formal, así como los debates internos y externos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo.

Con el fin de conservar, las organizaciones Katz y Kahn (s.f) mencionan la importancia del uso de mecanismos, creación de normas y valores para incitar actividades requeridas y medios de mando para dirigir el comportamiento organizacional.

Un papel separa las exigencias conductuales de las satisfacciones que el individuo recibe por dedicarse a determinadas actividades; que éste disfrute o no de realizar la tarea que de él se espera, no tiene importancia; lo fundamental es que existen muchas otras formas de hacer estable y veraz su conducta, desde la reverencia o el temor del hombre primitivo hacia su jefe tribal, hasta la sensibilidad y la obediencia generales del moderno hombre de organización hacia lo que de él se espera, Katz y Kahn (s.f) aportan también que las fuentes de motivación, los salarios y los pagos de incentivos fueron concebidos en referencia a un modelo económico, dedicado exclusivamente a la estructura de producción de la organización y poco se interesa por las estructuras de mantenimiento, gerencia e instituciones; excepto cuando supone que el mismo hombre económico racional funciona al otro lado del escritorio, por esto es importante dentro de la organización contar con instancias que se encarguen de estas fuentes de motivación, que se empiece a prevalecer el aspecto humano y social sobre el económico para que existan alicientes en las personas que logren mantener un ejercicio equitativo entre lo que desea la organización y los deseos de la persona; Es necesario tener presente que el impulso principal del desarrollo organizacional es el de motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos en conjunto. De la misma manera Hall (1996) habla acerca de las reacciones que tienen las personas como trabajadores de las organizaciones, dando lugar a que el trabajo repetitivo, aburrido y rutinario es sumamente enajenante para el individuo. Explica que los cargos que aportan retos, oportunidad de ascensos y el manejo de capacidades creativas o de expresión, son gratificantes y hasta esclarecedores de la mente y alma. Las maneras en que reaccionan los

individuos a su trabajo aparecen de sus propias perspectivas y las características de la organización que lo emplea.

Por otra parte, Hall (1996) menciona que, las empresas que son más burocratizadas tienen personas intuitivamente más flexibles, abiertas a nuevas experiencias y más autónomas a causa de que su fortaleza profesional sea principalmente instruida, igualmente, a que se provee más cuidado en el lugar de trabajo, mejor remuneración y trabajos más arduos, a diferencia de aquéllas que laboran en lugares no burocratizados.

Para Shein (1994) Un inconveniente social lo han formado persistentemente los esfuerzos por manejar eficientemente a las personas en una compañía. Cada uno de ellos debe determinar qué es lo que esencialmente está tratando de obtener, como se debe estructurar el trabajo para alcanzar las metas, como incorpora personal, ubicar, entrenar y operar el talento humano disponible para ejecutar labores; como establecer requisitos adecuados para la realización del trabajo, y como adecuar métodos disciplinarios y de méritos que proporcionen al administrador y trabajadores mayor productividad en su labor y suficiente motivación para conservar esa eficacia a largo tiempo y así mismo, suministrar respuesta a los cambios tecnológicos y sociales que se manifiestan no solo en el medio sino también en la organización misma, como conocer la competencia y otras habilidades que se originan de otras organizaciones; no obstante, el trabajador también debe tener claro el origen de la empresa para la cual trabaja y generar sentido de pertenencia, conocer el bienestar económico, contacto social, identidad y en fin la rutina básica, sin descuidar el hecho de que la mayoría de las personas en la sociedad actual pasa gran parte de su vida en algún tipo de organización.

## **2.3 Motivación**

Como primera medida, es necesario ahondar y delimitar la definición de motivación y motivación laboral dada desde la postura de diferentes autores, con el fin de

conocer y tener un bagaje amplio que permita entrever el discurso y tener perspectivas que posibiliten el entendimiento de estos ámbitos en los procesos organizacionales y el desarrollo a gran escala de los mismos.

Así pues, Para el diccionario de la Real Academia Española (2014) la “motivación se define como un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

Por otra parte, para Robbins (2004) “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p.175).

Así mismo, parafraseando a Robbins & Coulter (2010) la motivación se define como el proceso mediante el cual los esfuerzos de un individuo se ven encaminados y sostenidos hacia el logro de una meta u objetivo. Los autores también mencionan tres elementos fundamentales para definir motivación, estos son energía, dirección y perseverancia. Determinan energía como una medida de impulso o intensidad, La dirección hace referencia a la manera consiente que tienen las personas hacia el logro de metas u objetivos propuestos y por perseverancia se entiende como el esfuerzo mayor que tienen las personas para alcanzar dichas metas.

Entrelazando estas definiciones y trayendo a contexto cada una de las posturas, se puede deducir que, la motivación es un proceso invisible y personal, pero directo y sustancial que determina como la energía de una persona o varias personas, encaminada hacia un fin en común puede generar alcances trascendentales en la consecución de objetivos, si bien, en las organizaciones, la motivación puede parecer un ámbito de segundo plano, en esta investigación se considera como una base vital para el movimiento continuo y la estabilidad de una institución, grupo, empresa y organización.

Cabe acotar que, una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo, Los niveles de perseverancia y energía no necesariamente llevan siempre a un desempeño



favorable, para ello, el seguimiento del talento humano es necesario para que la energía sea dirigida y canalizada hacia un mismo camino, un camino que potencie estos esfuerzos de manera consistente hacia metas en común. Una organización sin "organización" termina siendo un vaivén de esfuerzos que desgastan tanto al empleador como el empleado.

Para Bateman & Snell (2009) La motivación es la fuerza invisible-visible de una persona u organización, que se materializa en la acción y consecución de objetivos en escala, posibilitando el ánimo, constancia y orientación de esfuerzos hacia el mantenimiento en el tiempo; es de acotar que una persona altamente motivada podrá desempeñarse y trabajar más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso y potenciación de los recursos necesarios, la motivación tiene relación directa con el rendimiento, las personas con un fuerte grado de motivación serán altamente productivas.

Hellriegel & Slocum (2009) La motivación actúa como la osadía personal que se refleja en los esfuerzos para el alcance de metas y objetivos, por esta razón, la motivación se presenta como un factor fundamental para el proceso organizacional, dado que los motivos de los empleados influyen en su productividad y rendimiento, una de las tareas de los gerentes es canalizar de forma efectiva las situaciones que los motivan para que alcancen las metas de la organización. Sin embargo, cabe señalar que la motivación no es igual al desempeño; Incluso los empleados más motivados podrían no tener éxito en su trabajo, sobre todo si no cuentan con las competencias necesarias para desempeñarlo o si las condiciones en que trabajan son poco favorables.

Si bien el desempeño en el trabajo involucra muchos más aspectos que solo la motivación, es necesario tener presente que ésta es una base necesaria para mantener la constancia en los empleados y por consiguiente obtener los objetivos propuestos desde el esquema organizacional.

## **2.4 Teoría de motivación**

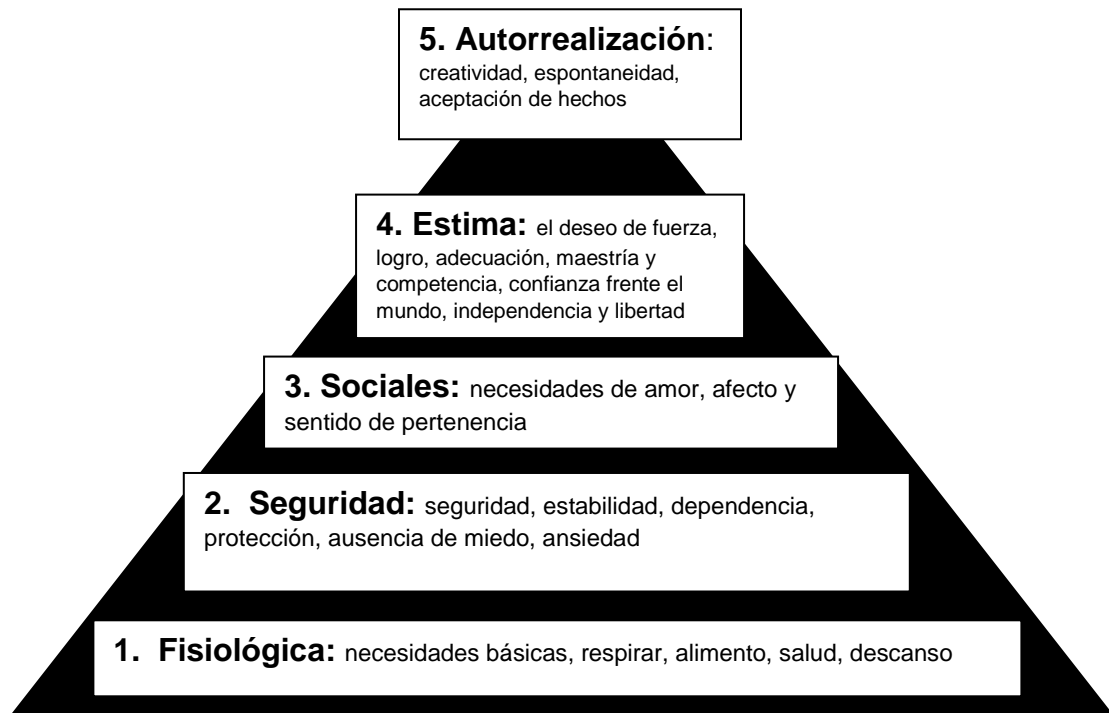
Ahora bien, nos adentraremos en lo que tanto se ha mencionado a lo largo de este escrito, "la motivación", la misma que tienen los individuos, las organizaciones y demás instancias que juegan un papel importante en las organizaciones, se podrá observar cómo esta influye en la movilización de cada uno de los actores ya nombrados; Existen diversas teorías que definen la motivación laboral, a continuación, se darán a conocer algunas de ellas de diferentes autores:

#### **2.4.1 Teoría de la motivación de Abraham Maslow**

Esta teoría esta enunciada por Maslow (1987) en su libro "Motivación y personalidad", en donde planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, Fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización cuando se satisfacen las necesidades más básicas, se desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Pero existen ciertos contextos que son prerequisites inmediatos para satisfacer las necesidades básicas. Tales condiciones como la autonomía de hablar, la voluntad de hacer lo que uno desea (sin provocar daños), la libertad de expresión, la independencia de investigar y de buscar información, la determinación para defenderse, la justicia, la equidad, la honestidad y la conducta en el grupo, son ejemplos de tales precondiciones para la satisfacción de las necesidades básicas. Estas condiciones no son fines en sí mismas, sino que casi lo son, puesto que están tan rigurosamente ligadas con las necesidades básicas, que son en apariencia los únicos fines en sí mismas.

De acuerdo con lo anterior se dan a conocer las necesidades básicas de acuerdo con la teoría de Abraham Maslow.



**Figura 1** adoptado de *administración de recursos humanos (p.69)*, por Chiavenato,2007.

De acuerdo con lo que se plantea el autor un individuo para poder encontrar su motivación e ir evolucionado en términos de ella debe satisfacer sus necesidades más básicas para ir avanzando a necesidades más elevadas como lo es la autorrealización esto se debe a un proceso sistemático

#### 2.4.2 Teoría ERC

Clayton Alderfer (como se cito en Chiavenato,2009) quien se inspiró y remoldeo, la jerarquía de las necesidades de Maslow, aportando que las necesidades básicas son, de **Existencia:** Combinan factores fisiológicos y de seguridad; lo económico, estabilidad en el trabajo, condiciones del trabajo, Se encuentra el nivel uno y dos de la pirámide de Maslow. **Relación:** Se refieren aceptación por parte de todas las personas que conforman en el trabajo y/o círculo social; se encuentran las

necesidades sociales que tienen las personas. En este grupo se encuentra el nivel tres de la pirámide de Maslow. **Crecimiento:** Se refieren al deseo tanto de autoestima como de autorrealización; las necesidades que despierta la persona son de estima propia, ser exitoso, competitivo, obtener logros, entre otros; así como también la estima que se espera de otras personas como la atención, el aprecio, dignidad, status, el poder de sentirse auto realizado, es el máximo escalón que toda persona desea alcanzar.

En La teoría ERC a diferencia de la pirámide de Maslow, se puede observar que varias necesidades pueden actuar como aliciente al mismo tiempo, y afirma que el individuo es autónomo al escoger o poner un foco sobre la necesidad que verdaderamente necesita en el momento.

### **2.4.3 Teoría X y Y**

McGregor (1994) describe la teoría X y Y de la siguiente manera; La teoría X describe el estado en que se encuentra el trabajador a causa de la concepción del mismo que tienen los directivos de las empresas; según esta teoría es posible mejorar el crecimiento y la producción laboral, indica que la motivación se logra por medio de castigos y engaños, y que únicamente la presión garantiza un comportamiento conveniente del trabajador. El dinero se considera como el único incentivo efectivo. No obstante, McGregor sugiere que esta concepción pesimista del hombre puede ser modificada a través de otras prácticas englobadas bajo la “teoría Y”, basada en otras hipótesis y creencias que, los directivos deben crear las condiciones de trabajo adecuadas para que los empleados puedan lograr sus objetivos con los de la organización, dejando claro que esta teoría y confía en el personal, esta confianza se observa a través de la delegación de un buen número de responsabilidades, se pone en práctica acciones de reconocimiento público de los logros y además Considera que los empleados pueden mostrar interés por hacer un trabajo de calidad.

### **2.4.4 Motivación de logros**

En la teoría que plantea McClelland (1989), clasifica tres de los impulsos que más dominan la motivación en las personas, así pues, según la intensidad de su deseo de desempeñarse de una forma de excelencia o de tener éxito los directivos de las empresas podrán ofrecer la respuesta adecuada de motivación a cada trabajador.

- **Necesidad de logro:** Impulso por ser distinguido y sobresalir, actuar bien por sí mismo y de luchar por el triunfo. Son personas comprometidas y responsables, que trabaja duro y utilizan las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar metas u objetivos, siendo así, para ellas más importantes los logros que la recompensa que pueda generarse.
- **Necesidad de poder:** esta necesidad tiene que ver con la satisfacción que sienten algunas personas al poder tener influencia y control sobre otras y situaciones generando cambios.
- **Necesidad de afiliación:** personas que sienten el deseo de tener relaciones interpersonales y emocionales, tienen la capacidad de trabajar en equipo.

#### **2.4.5 Teoría de los dos factores**

Según Pinto (2002) Frederick Irving Herzberg, una de las más destacadas figuras de la psicología industrial y organizacional y precursor de las reconocidas teorías de los dos factores de la motivación y del enriquecimiento del trabajo, falleció el 19 de enero de 2000 en el University Hospital de Salt Lake City, a la edad de 76 años. Irving Herzberg nació en Lynn, Massachusetts, el 18 de abril de 1923. Hijo de Gertrude Irving y de Lewis Herzberg, un humilde matrimonio de inmigrantes lituanos. A los 16 años, es merecedor de una beca del New York Regent's Examination Board para estudiar en el afamado City College de New York, en donde inicia su recorrido académico de Historia y Psicología y consecuentemente un Doctorado en Psicología y una Maestría en Salud Pública, en la Universidad de Pittsburgh.

Frederick Herzberg (s.f.) “Teoría de la motivación – higiene” (Ballart & Ramió), Teoría de la Organización (p.p 277 -296), clasificó las necesidades en dos categorías:

- Factores de higiene.
- Factores motivacionales.

Para lograr esto ejecutó un estudio mediante entrevistas a 200 ingenieros y contadores de las industrias Pittsburgh. El tema de investigación fue las actitudes con relación al trabajo; Cada individuo debía exponer a partir de sus experiencias, momentos en los que se haya sentido realmente bien y otras, por el contrario, que se haya sentido realmente mal respecto a su trabajo. De este estudio pudieron crear dos divisiones de los factores que orientan el comportamiento de las personas que, por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes.

Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos laborales. Herzberg (s.f.) denominó a estos dos factores higiénicos o factores extrínsecos, así pues, se entiende como condiciones administradas y decididas por la empresa, de modo que, están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, beneficios sociales, supervisión, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos. cuando estos factores en realidad son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados, Sin embargo, cuando los factores higiénicos son precarios, provocan la insatisfacción de estos. Herzberg los llama factores higiénicos, pues son esencialmente preventivos: sólo evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias y afables que los empleados experimentaban y que tendían a asociar con sus puestos

de trabajo, denominados como Factores motivacionales o factores intrínsecos, Son aquellos que están bajo el control del empleado, debido a que se relacionan directamente con las actividades que realiza. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Según las investigaciones de Herzberg (s.f.), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción.

Este hallazgo le concedió la oportunidad a Herzberg de abrir perspectivas y establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción como conceptos distintos e independientes; Hay que tener claro que, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción, y los factores motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción alguna.

Es importante acotar que el efecto más importante de la teoría de la motivación de higiene fue permitirle a Herzberg presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas:

La primera de ellas, entender que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se venían implementando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos económicos y establecer condiciones óptimas de trabajo, eran incorrectas, pues estos elementos no estaban generando una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción, no estaban generando mejoras que se pudiesen mantener en el tiempo.

La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve

para generar motivación, sentido de pertenencia y satisfacción por la labor cumplida. De acuerdo con Herzberg (s.f.), en la medida en que el dinero se convierte en el factor principal del trabajo, se pierde inmediatamente la capacidad motivadora, por el contrario, se estaba incurriendo en generar expectativas falsas en los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del período venidero de reajustes salariales.

### **3. Resultados y Discusión**

A continuación, se presentan los resultados de la presente investigación con el objetivo de establecer el nivel de satisfacción laboral con respecto a la teoría de los dos factores de Herzberg de los asesores de los call center de la ciudad de Manizales, de igual manera se hace una comparación con investigaciones previas que hacen relación con el presente estudio.

#### **3.1 Análisis de la encuesta**

Como es de interés aterrizar la teoría a la práctica, a continuación, se evidencia los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los asesores de tres (03) Call center de la ciudad de Manizales EMERGIA, DIGITEX y UNO 27.

El objetivo principal de esta encuesta fue conocer los factores de motivación, con relación a la naturaleza y contexto del cargo de los asesores de los Call center de la ciudad de Manizales; Este instrumento está dividido en 4 sesiones:

- 1. Datos personales (11 preguntas)** se buscó reconocer los factores de índole personal nombre, edad, nivel académico, cargo, tiempo laborado, tipo de contrato y horas laboradas semanalmente.
- 2. Percepción de la empresa (1 pregunta)**, Se buscó ahondar en el sentir y pensar de los empleados sobre su escenario y dinámicas laborales.



3. Naturaleza del cargo (6 preguntas). Se busco analizar acerca de la satisfacción o insatisfacción de las actividades que realiza de acuerdo a al cargo.

4. Contexto del cargo (11 preguntas), Se buscó profundizar en los aspectos relacionales dentro del escenario laboral.

La aplicación de la encuesta fue realizada, empleando un formulario de Google enviado por medio de correo electrónico y redes sociales, se pudo tener contacto con cada una de las personas quienes facilitaron la información para dar rumbo y aterrizar la investigación a las dinámicas laborales reales de la ciudad, este método se adoptó debido a la contingencia actual de salud pública, Covid-19.

Como se ha dicho, para efectos de este estudio, se seleccionaron 3 call center en la ciudad de Manizales, se utilizó un muestreo por conveniencia representada por 55 colaboradores de dichos call center, distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 1** *Cantidad de asesores encuestados.*

<b>Empresa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Digitex	24	44%
Emergía	14	25%
Uno27	17	31%
Total	55	100%

En los siguientes datos se evidencia el resultado consolidado de la información personal aportada por los colaboradores:

**Tabla 2**

*Tipo de sexo de los asesores encuestados.*

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Femenino	34	62%
Masculino	21	38%
Total	55	100%

En coherencia con los factores demográficos, se evidencia en los resultados obtenidos que el porcentaje de mujeres predomina sobre la mitad al porcentaje masculino. Las edades de los 55 asesores a los que se les aplicó el instrumento, están en el rango de 19 y 28 años de edad, lo que es equivalente a un porcentaje del 87.5% de los encuestados. De igual forma, el 12,6% de los asesores encuestados se encuentran en un rango de edad entre 32 a 50 años. Los resultados demuestran que las dinámicas de estos call center se inclinan por contratar personal más joven, entendiendo las ventajas que puede traer para el alcance de los objetivos de las instituciones:

- 1.** De acuerdo con la edad los empleados no cuentan con mucha experiencia laboral en su afán y necesidad de tenerla ven como buena opción ser parte de una institución como lo es un call center ya que, son mano de obra inexperta que se prepara para el desarrollo de actividades y responde fácilmente a los lineamientos establecidos por la organización.
- 2.** Es de conocimiento que la juventud es asociada con la vitalidad, vigorosidad y activación, factores centrales para la motivación y por consiguiente estabilidad laboral.

**Tiempo laborado**

**Tabla 3** *Tiempo laborado en meses.*

<b>Tiempo laborado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 a 3 Meses	10	18%
3 a 6 Meses	14	25.4%
6 a 9 Meses	5	9%
9 a 12 Meses	7	13%
Mas de 12 meses	19	35%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Se puede inferir que el porcentaje que más relevancia obtuvo en el tiempo laborado fue la opción de más de 12 meses con 35% con una diferencia del 10% a la opción de 3 a 6 meses que se encuentra en el 25.4%, mientras que las demás opciones se encuentran en un nivel inferior al 18% relacionadas así, de 1 a 3 meses 18%, de 6 a 8 meses 9% y de 9 a 12 meses 13%.

Se puede determinar que los asesores encuestados presentan una inestabilidad superior al 50% de acuerdo al tiempo laborado.

**Tabla 4**

*Periodo laborado continuo o intermitente.*

<b>Periodo laborado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Continuo	51	92.7%
Intermitente	4	7%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Con respecto al periodo laborado el 92.7% llevan un periodo continuo y solo el 7% de los colaboradores encuestados han estado en periodo intermitente.

**Tabla 5** *Tipo de contrato.*

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Fijo	5	10%
Indefinido	20	36%
Obra labor	27	49%
Prestación de servicios	3	5%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

En relación al tipo de contrato, el 49% de las personas tienen un contrato por obra o labor, esta puede ser una causa de desmotivación ya que se encuentran con la incertidumbre que genera al trabajador respecto a la terminación del contrato Mientras que el 20% se encuentran con un contrato indefinido, el 5% contrato fijo y por prestación de servicios 5%.

### **3.1.1 Percepción de la empresa**

Con respecto a la percepción de la empresa 41 de los asesores encuestados indican tener una excelente percepción de su escenario laboral, mientras que 12 asesores indican tener una percepción regular, solo uno (2) de los asesores tiene una percepción mala de la empresa donde labora.

La percepción de la empresa puede ser subjetiva, debido a que, lo que para algunos asesores puede estar bien, para otros no.

**Tabla 6** *Percepción de la empresa*

	<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	
	excelente	41	74%	
	regular	12	22%	
	mala	2	4%	
<b>3.1.2</b>	<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>	<b>Naturaleza del y satisfacción</b>
<b>cargo</b>				
<b>laboral</b>				

En este planteamiento, que es uno de los factores principales para observar las dinámicas laborales, se puede observar que en ninguna de las preguntas la opción de totalmente de acuerdo no supera el 50% de las respuestas. Para la primera pregunta planteada para este proceso de investigación, Se obtiene el siguiente resultado:

**Tabla 7** *¿las tareas que realiza le permiten desarrollarse profesionalmente?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	13	23%
De acuerdo	17	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	29%
En desacuerdo	4	7%
Totalmente en desacuerdo	5	10%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Estos resultados demuestran que, en este aspecto, los asesores se encuentran satisfechos en cuanto a las oportunidades que brinda su escenario laboral para desarrollarse profesionalmente, ya que manejan un porcentaje que supera la mitad del total general con un 54% de los encuestados, mientras que el 45% de los asesores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta posibilidad de encontrar en este tipo de espacios un crecimiento deseado a nivel profesional.

Siendo necesario aclarar que entonces, entre los factores intrínsecos referidos al contenido, tarea y deberes relacionados son el cargo y que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad, se encuentran las posibilidades de avance y crecimiento, autonomía, el trabajo en sí mismo, logro, reconocimiento y responsabilidad, posibilitando que el escenario laboral se preste como un dador para el desarrollo profesional.

Estos resultados demuestran que en cuanto a los factores intrínsecos o motivacionales, así como lo menciona Herzberg (s.f) son aquellos factores subjetivos que provienen de lo propio de la persona (pasiones, gustos, proyecciones) y que se alimentan continuamente con la propia actividad productiva, son los factores que se aprovechan para la motivación debido a que se van desarrollando a la par con el ejercicio de la actividad misma y no depende de los elementos de motivación externas, cabe aclarar que debe existir un equilibrio entre los factores intrínsecos y extrínsecos, pues el hecho de que el ambiente laboral se empiece a tornar como un espacio hostil para el trabajador, puede paulatinamente influir en esos factores subjetivos, en los factores intrínsecos.

- Para esta pregunta se analizaron los siguientes datos:

**Tabla 8** *¿considera que recibe un justo reconocimiento?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	11	20%
De acuerdo	26	47%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	19%
En desacuerdo	6	12%
Totalmente en desacuerdo	2	2%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

En esta tabla, se puede observar que el 67% de los asesores encuestados consideran que cuentan con un justo reconocimiento, mientras que el 15% no se encuentra satisfecho y el 18% de los asesores no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con recibir un justo reconocimiento por parte de la empresa.

Así pues, se establece que el reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente, impulsa y posibilita que la persona se apropie de un rol activo dentro del grupo de trabajo; Premiar el desempeño actúa, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: puede llegar a ampliar

y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, y la rentabilidad y productividad de la empresa, como se ha venido manifestando, a mejora de calidad individual, mejora en el alcance los objetivos, el reconocimiento en el escenario da la oportunidad de que los trabajadores reconozcan y potencien sus capacidades, capacidades sobrepuestas para la mejora laboral.

- De la siguiente información se puede deducir que:

**Tabla 9** *¿Se siente tratado con justicia e igualdad?*

Calificación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	17	31%
De acuerdo	22	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	18%
En desacuerdo	3	5.4%
Totalmente en desacuerdo	3	5.4%
Total	55	100%

El 71% de los asesores encuestados se sienten tratados con justicia e igualdad, mientras que el 10.8% no se siente de esta manera y los demás no están de acuerdo ni en desacuerdo con este ámbito.

El trato digno y en igualdad de condiciones son un factor que representa la apertura de las personas dentro de las dinámicas laborales, tenemos que claro que, a mayor satisfacción, mayor rendimiento, pero se debe tener en cuenta que genera la satisfacción, así pues, a mayor comprensión por parte del empleador, buen trato y equidad en el escenario familiar, mayor satisfacción, por consiguiente, posibilidad de que personal se mantenga en la empresa.

- En la siguiente pregunta se observa:

**Tabla 10** *¿Se siente satisfecho con los objetivos que debe alcanzar?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	12	23%
De acuerdo	25	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	24%
En desacuerdo	2	4%
Totalmente en desacuerdo	3	5%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

El 66% de los asesores encuestados se encuentran de acuerdo con los objetivos que debe alcanzar, el 24% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el 9% están en desacuerdo

Se determina que la mayoría de los asesores están satisfechos con los objetivos que deben alcanzar, esto está evitando la insatisfacción y puede generar una mejor productividad y alcance de metas tanto personales como a nivel organizacional.

- Con respecto a la siguiente pregunta se percibe que,

**Tabla 11** *¿Las tareas que realiza le producen constantemente estrés y fatiga?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	20	36%
De acuerdo	20	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	23%
En desacuerdo	3	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

El 72% de los asesores encuestados consideran que las tareas que realizan le producen constantemente, estrés y fatiga, esta es una causa que afecta



directamente la motivación y por consiguiente el ritmo de trabajo, ya que con respecto a la naturaleza del cargo es un factor intrínseco.

No obstante, y siendo necesario abordar los factores que generan insatisfacción laboral, se evidencia que situaciones somatizadoras como el estrés y la fatiga referidas por Herzberg, son dos factores que pueden afectar notoriamente la motivación laboral; una de las consecuencias es que el clima laboral se empieza a permear por situaciones negativas a nivel grupal y a nivel personal, generando problemas psicológicos o enfermedades y repercutiendo en los avances para el logro de objetivos institucionales.

Por otra parte, con las demás preguntas como: el desarrollarse profesionalmente, recibir un justo reconocimiento, ser tratado con justicia e igualdad y alcanzar los objetivos, son factores que se encuentra con un alto nivel de satisfacción, se logra evidenciar que:

Según Herzberg los factores extrínsecos que influyen en el alcance de la satisfacción laboral, están directamente ligados con las condiciones que rodean al empleado mientras ejerce su labor diaria, como se mencionó anteriormente, debe existir un proceso en doble dirección, pues nada se obtiene si el empleado cuenta con factores extrínsecos estables, pero no hay una motivación intrínseca que permita al empleado compenetrarse con el alcance de logros, las condiciones extrínsecas o higiénicas como las menciona Herzberg, van ligadas a: los beneficios sociales, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, Supervisión, relaciones interpersonales, salario, y seguridad de permanecer en el trabajo.

### **3.1.3 Contexto del cargo**

En esta sección se quiso conocer las condiciones que rodean al trabajador en su entorno laboral con respecto a las siguientes preguntas.

- La primera pregunta

**Tabla 12** *¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar sus tareas?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy bajo	6	11%
Bajo	5	9%
Alto	24	44%
Muy alto	20	36%
Total	55	100%

Frente a esta pregunta los resultados de la encuesta revelaron que el 44% de los asesores encuestados consideran que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas, mientras que el 11% no consideran tener un ambiente de trabajo adecuado.

Como todo proceso, desarrollar un clima laboral favorable lleva tiempo, sin embargo, es necesario apostar a mejorar la calidad de estabilidad, no solo por el personal laboral, sino porque tare múltiples beneficios como lo son: los trabajadores aportan su mejor desempeño a la empresa, se crean sólidos equipos de trabajo y la empresa se puede enfocar mejor en cumplir sus metas.

- En esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 13** *¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo entre los trabajadores?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy bajo	5	9%
Bajo	8	15%
Alto	24	44%
Muy alto	18	32%
Total	55	100%

El resultado arrojado para esta pregunta es de un 44% donde los asesores consideran que, si se fomenta el compañerismo entre los trabajadores, mientras que el 9% no comparten la misma opinión al igual que los asesores que seleccionaron la casilla numero dos con un 15 % de no aceptación.

El compañerismo, aunque en ocasiones se pase por alto, es un factor principal para potenciar un buen clima laboral y por ende satisfacción en el trabajo, se deben manejar espacios propios con los empleados para trabajar de la mano y que se alcance el logro de un proyecto común, confiando, apoyando y siendo comunicativos, eliminar tensión dentro del espacio laboral, algo que, sin duda, a la salud mental y física.

- Con respecto a la siguiente pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 14** *¿Es posible la interacción entre los trabajadores y superiores?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy bajo	4	7%
Bajo	7	14%
Alto	26	47%
Muy alto	18	32%
Total	55	100%

En esta pregunta se evidencia que el 47% de los asesores de los call center opinan que es posible la interacción entre los trabajadores y los superiores de la empresa, por otra parte, el 7 % de los asesores no lo consideran de la misma manera.

Tener una relación estable y en buenos términos con el responsable del horario o jornada laboral, dinamiza el trabajo y fomenta un ambiente de agradable y distendido, alejando las tensiones y dejando a un lado cualquier factor generador de estrés negativo o distrés.

Una relación estable facilita la mejora en los canales de comunicación: para muchos talentos, mantener una buena comunicación con su encargado es una gran motivación diaria. Saber qué espera éste de ti, cuáles son sus prioridades y objetivos, mejora la situación del trabajo en equipo, evitando así las insatisfacciones y las dificultades profesionales y personales.

De igual manera, permite un mejor desarrollo profesional: tener feedback continuo del trabajo que se está desempeñando contribuye al aprendizaje y a enfatizar todas aquellas conductas que se ponen en valor. Todo ello, induce al crecimiento personal y profesional de los empleados.

- En este punto se evidencia los siguientes resultados

**Tabla 15** *¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy bajo	7	13%
Bajo	10	18%
Alto	24	44%
Muy alto	14	25%
Total	55	100%

En esta pregunta se refleja que la mayoría de los asesores considera que el salario es justo en relación a su trabajo y esfuerzo, por el contrario, un 13% de los asesores no comparten el mismo punto de vista.

La insatisfacción frente al salario recibido por horas de trabajo realizadas, es un factor al cual se le debe prestar atención, pues sino se llegan a acuerdos en común entre empleador y empleado, se puede convertir en una situación que posibilita el cansancio en el trabajador y por ende, el egreso del mismo.

- Referente a la siguiente pregunta se determina el siguiente análisis.

**Tabla 16** *¿El salario y las prestaciones sociales se pagan en el tiempo establecido?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy bajo	2	4%
Bajo	1	1.8%
Alto	14	25%
Muy alto	38	69%
Total	55	100%

El 69% de los encuestados estiman que el salario y prestaciones se paga en los tiempos establecidos y el 30.8 % no están de acuerdo con el tiempo en los pagos, este factor se asocia a una de las condiciones laborales que ayuda a que los trabajadores no generen insatisfacción.

Los tiempos son acordados una vez la persona ingresa a su nuevo puesto, se debería realizar especial énfasis, para que no se generen tergiversaciones entorno a los acuerdos dados desde un principio

- En relación con la siguiente tabla se determina que:

**Tabla 17** *¿En la jornada laboral se realizan pausas activas?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy bajo	12	22%
Bajo	19	34%
Alto	18	33%
Muy alto	6	11%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

En esta pregunta se refleja la falta de las pausas activas pertinentes para el desempeño laboral, teniendo en cuenta que el 35% de los asesores le dieron una calificación baja, ya que esto puede provocar que la jornada laboral sea tediosa y pueda generar una inestabilidad física y mental.

- En cuanto a la siguiente pregunta se reflejan los siguientes resultados

**Tabla 18** *¿Considera que su puesto de trabajo está acorde con su nivel académico?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy bajo	8	14.5%
Bajo	17	30.9%
Alto	18	32.7%
Muy alto	12	21.8%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

El 32.7% considera que el puesto de trabajo si es acorde a su nivel académico, sin embargo, cabe resaltar que las demás opciones no tienen una diferencia notoria con el porcentaje mayor.

- En consideración a la siguiente pregunta.

**Tabla 19** *¿Se encuentra satisfecho con la iluminación y ventilación de su lugar de trabajo?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy bajo	7	13%
Bajo	9	16%
Alto	21	38%
Muy alto	18	33%
Total	55	100%

El 38% de los asesores encuestados se encuentran satisfecho con la iluminación y ventilación de su lugar de trabajo, mientras que el 13% de los asesores se muestra inconformes.

- Sobre la siguiente pregunta se obtuvieron los siguientes resultados

**Tabla 20** *¿Las herramientas informáticas que utilizan están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo?*

<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy bajo	4	7%
Bajo	3	5%
Alto	26	47%
Muy alto	22	40%
Total	55	100%

Los resultados en esta pregunta permiten evidenciar que la mayoría de los asesores utilizan herramientas que están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo, en cambio un 7 % de no está de acuerdo.

- Para la última pregunta se tuvo en cuenta los siguientes resultados.

**Tabla 21** *¿Está satisfecho con la asignación de sus horarios de trabajo?*

Calificación	Frecuencia	%
Muy bajo	9	16%
Bajo	11	20%
Alto	22	40%
Muy alto	13	24%
Total	55	100%

En esta última pregunta el 40 % de los asesores mencionan estar satisfechos con sus horarios de trabajo, mientras que el 16% no está totalmente satisfechos con los asignados.

Teniendo en cuenta el análisis realizado de acuerdo al contexto del cargo se evidencia que en la pregunta correlacionada con las pausas activas hay un mayor número de personas no tan satisfechas con la realización de dichos ejercicios en la jornada laboral, esto conlleva a insatisfacción debido a las molestias musculares o enfermedades que pueden generarse durante la estadía en la organización. No obstante, en cuanto al pago del salario y prestaciones sociales se puede observar que fue la que mejor calificación obtuvo, lo que quiere decir que no es un motivo que genere insatisfacción entre los asesores.

Para concluir las preguntas que más relevancia obtuvo en cuanto a la respuesta de los asesores son: en la naturaleza del cargo **¿Las tareas que realiza le producen constantemente estrés y fatiga?** Y en el contexto del cargo **¿durante la jornada laboral se realizan pausas activas?** con estos resultados se puede determinar que, la falta de pausas activas puede generar estrés y fatiga y esto puede dificultar la realización de las tareas.

### 3.2 Análisis entre edad, nivel académico y tiempo laborado

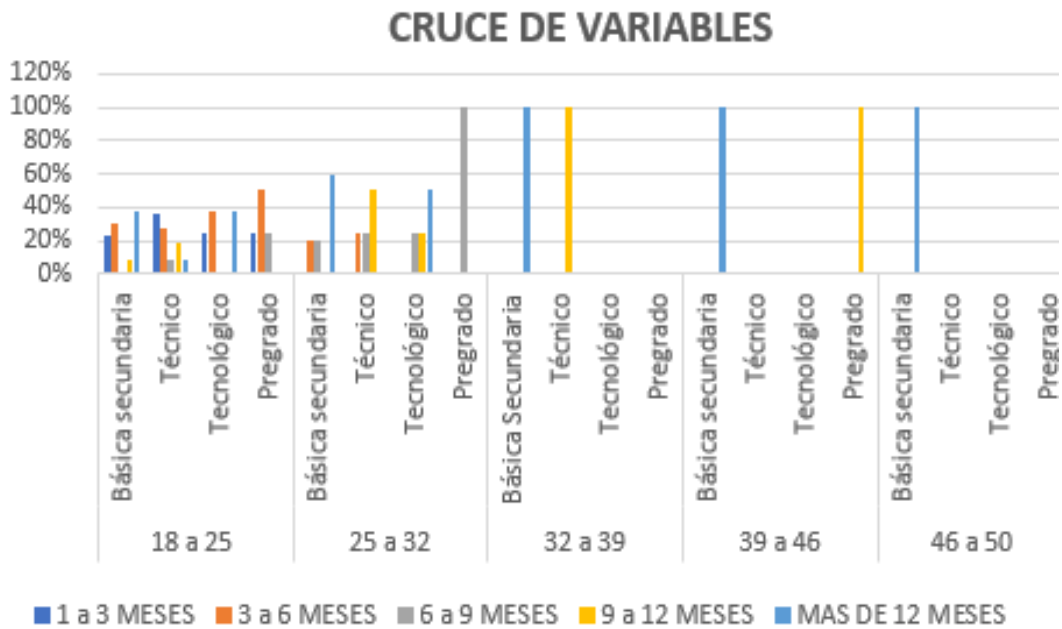


En este espacio se muestra el cruce de variables entre el nivel académico de cada una de las personas y la edad:

**Tabla 22 Análisis**

<b>Edad</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>1 a 3 meses</b>	<b>3 a 6 meses</b>	<b>6 a 9 meses</b>	<b>9 a 12 meses</b>	<b>Mas de 12 meses</b>
<b>18 a 25</b>	Básica	23%	31%	0	8%	38%
	secundaria					
	Técnico	36%	27%	9%	18%	9%
	Tecnológico	25%	37%	0	0	37%
	Pregrado	25%	50%	25%	0	0
<b>25 a 32</b>	Básica	0	20%	20%	0	60%
	secundaria					
	Técnico	0	25%	25%	50%	0
	Tecnológico	0	0	25%	25%	50%
	Pregrado	0	0	100%	0	0
<b>32 a 39</b>	Básica	0	0	0	0	100%
	secundaria					
	Técnico	0	0	0	100%	0
	Tecnológico	0	0	0	0	0
	Pregrado	0	0	0	0	0
<b>39 a 46</b>	Básica	0	0	0	0	100%
	secundaria					
	Técnico	0	0	0	0	0
	Tecnológico	0	0	0	0	0
	Pregrado	0	0	0	100%	0
	Básica	0	0	0	0	100%
	secundaria					

	Técnico	0	0	0	0	0
<b>46 a 50</b>	Tecnológico	0	0	0	0	0
	Pregrado	0	0	0	0	0



Gráfica 1 *Cruce de variables*

Como se puede observar y como se mencionó con anterioridad, en los 3 Call center se evidencia una predominancia de personas jóvenes, lo que da sustento al supuesto de que valores asociados a esta etapa de la vida, como lo es, la autovalía, emprendimiento, vigorosidad, vitalidad y estimulación, se asocian directamente con el predominio hacia la motivación, lo que significa una apuesta central en las instituciones, ya que como se ha venido nombrando, este factor coincide en el alcance puntual de objetivos tanto personales como organizacionales; además, se logra evidenciar que estos escenarios laborales significan un puente para el inicio de la vida laboral, entre las edades de 18 a 25 años el 38% del 100% de los 55 empleados, son recién egresados de la básica secundaria, teniendo una duración de más de 12 meses en la compañía, de esta manera la empresa

aprovecha la motivación de estos jóvenes por iniciar la vida laboral por lo cual se empieza a garantizar un trecho hacia el alcance de metas para las instituciones.

Por otra parte, los asesores con un nivel académico más avanzado como el pregrado se evidencia un índice de rotación más alto de un 50% en un periodo de 3 a 6 meses y los asesores que duran un poco más alcanzan un rango entre 6 a 9 meses laborados, esto se debe a que las personas con formación superior recurren a este tipo de empresas de manera temporal mientras encuentran un trabajo acorde a su nivel académico.

En las edades entre los 32 y 50 años se percibe una duración mayor dentro de la organización en un rango de 9 a 12 y más de 12 meses.

Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente, se puede determinar los resultados de los objetivos específicos de la siguiente manera:

Para el primer objetivo:

- Comprender la percepción sobre la empresa donde laboran que tienen los colaboradores de los call center de la ciudad de Manizales.

Se pudo observar que de acuerdo a la percepción que tienen los asesores sobre la empresa donde laboran, un gran porcentaje responden de manera positiva, mientras que el 22 % responde la opción regular y solo dos asesores seleccionaron la opción negativa.

La percepción puede ser algo subjetivo, para algunos asesores puede estar bien, pero para otros no y esto puede conllevar a tener un clima laboral conflictivo, baja productividad y fallas en la comunicación.

Para el segundo objetivo

- Establecer los factores relacionados con el cargo que generan satisfacción o insatisfacción a los colaboradores de los call center de la ciudad de Manizales.

Para este objetivo se tuvo en cuenta la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, considerando los factores intrínsecos que surgen del interior de la persona. Se realizaron 5 preguntas

- 1 ¿Las tareas que realiza le permiten desarrollarse profesionalmente?
- 2 ¿Considera que recibe un justo reconocimiento?
- 3 ¿Se siente tratado con justicia e igualdad?
- 4 ¿Se siente satisfecho con los objetivos que debe alcanzar?
- 5 ¿Las tareas que realiza le producen constantemente estrés y fatiga?

los factores relacionados con el cargo que generan satisfacción están relacionados con las preguntas 1, 2 y 3, estas obtuvieron un porcentaje positivo con respecto a las demás preguntas.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción. Como se observa a continuación:

con un 72% la pregunta que más sobresalió de forma negativa fue la número 5 donde los asesores expresan que las tareas que realizan les producen constantemente estrés y fatiga, como se hizo mención anteriormente estos factores según Herzberg (s.f) se generan en consecuencia al trabajo monótono, y esto conlleva a un clima laboral con situaciones negativas a nivel grupal y a nivel personal, creando problemas psicológicos o enfermedades y repercutiendo en los avances para el logro de objetivos y metas institucionales evitando así la satisfacción.

Y para concluir en el tercer objetivo,

- Establecer los factores relacionados con el contexto del cargo que generan satisfacción o insatisfacción a los colaboradores de los Call Center de la ciudad de Manizales.

Se tuvo en cuenta nuevamente la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg en cuanto a los factores extrínsecos, que están relacionados con el ambiente que rodea a las personas y como desempeñan sus actividades, estos están fuera del control de las personas. Para dar solución a este objetivo se realizaron 10 preguntas:

- 1 ¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar sus tareas?
- 2 ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo entre los trabajadores?
- 3 ¿Es posible la interacción entre los trabajadores y superiores?
- 4 ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?
- 5 ¿El salario y las prestaciones sociales se pagan en el tiempo establecido?
- 6 ¿En la jornada laboral se realizan pausas activas?
- 7 ¿Considera que su puesto de trabajo está acorde con su nivel académico?
- 8 ¿Se encuentra satisfecho con la iluminación y ventilación de su lugar de trabajo?
- 9 ¿Las herramientas informáticas que utilizan están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo?
- 10 ¿Está satisfecho con la asignación de sus horarios de trabajo?

Los factores relacionados con el contexto del cargo que generan satisfacción teniendo en cuenta los resultados de la encuesta son el pago del salario y prestaciones sociales, fue la pregunta número 5 la que mejor calificación obtuvo, lo que quiere decir que no es un motivo que genere insatisfacción entre los asesores.

Mientras que los factores relacionados con el contexto del cargo que generan insatisfacción están correlacionados con la pregunta número 6. Esta pregunta se relaciona con las pausas activas donde hay un mayor número de personas no tan satisfechas con la realización de dichos ejercicios en la jornada laboral, esto conlleva a la insatisfacción debido a las molestias musculares o enfermedades que pueden generarse durante la estadía en la organización.

#### **4. Conclusiones**

Con base en los resultados arrojados por las encuestas que se aplicaron a los asesores de los diferentes Call Center de la ciudad de Manizales acerca de los factores motivacionales e higiénicos con relación a la naturaleza y contexto del cargo según Frederick Herzberg se presentan las siguientes conclusiones.

- Se logra concluir que para la mayoría de los asesores la percepción que tienen sobre la empresa donde laboran es excelente, contrario a lo que piensa una mínima parte de los asesores, esto puede ser algo subjetivo debido a que, lo que para unos está bien, para otros no tanto.
- Por otra parte, los factores relacionados con el cargo se ven perjudicados por el estrés y la fatiga, afectando la estimulación del individuo. Estos factores se generan en consecuencia al trabajo monótono, y esto conlleva a un clima laboral con situaciones negativas a nivel grupal y a nivel personal, creando problemas psicológicos o enfermedades y repercutiendo en los avances para el logro de objetivos, al ser precarios están evitando la satisfacción del mismo.
- En los factores relacionados con el contexto del cargo la categoría de la economía fue la que más influyó de manera positiva en los asesores de los call center de la ciudad de Manizales, en cuanto a el pago del salario y las

prestaciones sociales en el tiempo establecido y el pago justo con relación a su trabajo y esfuerzo, según Herzberg este factor no genera satisfacción, pero es esencialmente preventivo para evitar la insatisfacción.

- Así mismo, en los factores higiénicos y de acuerdo a las políticas de la empresa, la falta de realización de las pausas activas está evitando la satisfacción de los asesores y por ende puede bajar la productividad y el alcance de los objetivos.
- En los resultados de las encuestas se puede evidenciar que las personas con un nivel académico superior no se sienten autorrealizadas con las funciones que desempeña en la organización, esto se ve reflejado en el índice de rotación donde tienen un periodo de 3 a 6 meses. Se deduce que entre más alto nivel educativo buscan mejores oportunidades laborales y alcanzar un alto nivel de autorrealización.
- Se evidencia que lo que motiva a los jóvenes a optar por un nuevo trabajo de call center es el fácil acceso que tiene para conseguir el cargo de asesor (Mayor de edad, título bachiller y habilidades de computación) a causa de que no cuentan con la experiencia y la educación suficiente para desempeñarse en otros cargos.
- Se infiere que los jóvenes entre los 19 y 28 años son la población más codiciada por estas organizaciones, entendiendo las ventajas que puede traer para el alcance de los objetivos, una de estas ventajas es que de acuerdo con la edad los empleados no cuentan con mucha experiencia, lo que facilita la formación para que sigan los lineamientos establecidos por la organización.
- La importancia de esta investigación radica en la utilidad que puede tener el conocimiento generado para que empresarios, líderes de áreas de Gestión Humana, gerentes y emprendedores, se posibilite la construcción de conocimiento centrada en la realidad actual de una ciudad en pleno crecimiento económico, lo que posibilitara el aumento en la comprensión de

la realidad organizacional sobre la motivación en el trabajo de los miembros de la organización y que esto sirva como medio para la toma de decisiones que consoliden relaciones sanas, duraderas y efectivas entre los colaboradores y las organizaciones.

## 5. Referencias

- Arenas, D. (2015). Lapatria.com. Obtenido de Lapatria.com: <http://www.lapatria.com/columnas/132266/la-realidad-de-los-call-center-en-manizales>
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: McGraw-Hill.
- Castaño, M. y Álvarez, C. (2017). El trabajo: concepciones de jóvenes que laboran en Call Centers en una ciudad intermedia colombiana. Obtenido de scielo.org.co: <http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v15n2/v15n2a30.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. 2da ed. México: McGraw-Hill.
- Contreras, A. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. Motivación Management in Organizacional Scnarios.
- Diaz de Rada, V (2001) Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. (p. 13-14). Madrid: Esic Editorial.
- Diaz, j. Diaz, M. & Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. Revista iberoamericana de psicología, ciencia y tecnología.
- El Tiempo. (2001). LOS CALL-CENTER EN COLOMBIA. Bogotá D.C.: El Tiempo. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-510930>
- Etkin, J. y Schvarstein, E. (2000). Identidad de las Organizaciones. Buenos Aires: Paidós.



- García, I. (2016) El buen gestor del talento humano: Retos y necesidades de capacitación.
- Hall, R. (1983). Organización estructura y procesos. 3ra. ed. Madrid: Prentice Hall International.
- Hall, R. (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados, México: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (2009). Comportamiento Organizacional. México. DF: Cengage Learning Editores.
- Herzberg, F. (1993). La teoría de la motivación - higiene. En Ballart, C y Ramió, X. Teoría de las organizaciones (p. 277-296). Madrid: Ministerio para las administraciones públicas.
- Katz, D., Kahn, R. (s.f). Psicología social de las organizaciones. Trillas.
- Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación Humana. Obtenido de <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>
- McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. Bogotá: McGraw-Hill.
- Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid
- Peña, H. y Villón, S. (2018) Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. La libertad Ecuador.
- Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Herzberg. Red Universidad Eafit.
- Real Academia Española. (2014). Obtenido de <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n?m=form>
- Revuelto, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. Revista Perspectiva Empresarial.
- Robbins, S. (2004). Decima ed. Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. Decima ed. México D.f: Pearson educación
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta ed. México DF: McGraw-Hill.
- Shein, E. (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.
- Torres, Z., y Torres, H., (2014). Planeación y Control. México D.F: Patria.
- Thirión, J. M. (2006). Scielo. Obtenido de scielo:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-35692007000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692007000100005)

## 6. Anexos



### ENCUESTA - ASESOR CALL CENTER

El propósito de esta encuesta es conocer los factores motivacionales con relación a la naturaleza y contexto del cargo de los colaboradores de los call center de la ciudad de Manizales, teniendo como modelo la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg que se relaciona con la satisfacción o insatisfacción laboral.

### INFORMACIÓN GENERAL

Diligenciar debidamente cada uno de los siguientes ítems.

- Nombre: \_\_\_\_\_
- Edad: \_\_\_\_\_
- Teléfono: \_\_\_\_\_
- Nivel Académico:
  - Básica Primaria
  - Básica Secundaria
  - Técnico
  - Tecnológico
  - Pregrado
  - Posgrado
- Estudios en curso ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
- Empresa: \_\_\_\_\_
- Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_
- Antigüedad:
  - 1 a 3 Meses
  - 3 a 6 Meses
  - 6 a 9 Meses
  - 9 a 12 Meses
  - Mas de 12 Meses

- Periodo laborado:
  - Continuo
  - Intermitente
- Tipo de Contrato:
  - Fijo
  - Indefinido
  - Obra o labor
  - Prestación de servicios
- Horas laboradas semanalmente:
  - 12 a 24 Horas Semanales
  - 24 a 36 Horas Semanales
  - 36 a 48 Horas Semanales
  - Mas de 48 Horas Semanales

## **PERCEPCIÓN DE LA EMPRESA**

En esta sección se quiere conocer la percepción que el empleado tiene acerca de la empresa en aspectos generales que pueden ser Excelente, Regular o Mala.

- ¿Qué percepción tiene acerca de la empresa donde trabaja?
  - Excelente
  - Regular
  - Mala

## **NATURALEZA DEL CARGO**

A continuación, se encontrará una serie de preguntas que están relacionadas con la satisfacción o insatisfacción de las actividades que realiza de acuerdo a su cargo.

- ¿Las tareas que realiza le permiten desarrollarse profesionalmente?:
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
  - Desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- ¿Considera que recibe un justo reconocimiento?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
  - Desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- ¿Se siente tratado(a) con justicia e igualdad?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
  - Desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- ¿Está satisfecho(a) con los objetivos que debe alcanzar?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
  - Desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
- ¿Las tareas que realiza le producen constantemente estrés y fatiga?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
  - Desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

## CONTEXTO DEL CARGO

Para finalizar en esta serie de preguntas se quiere conocer las condiciones que rodean al trabajador en su entorno laboral, ya sean optimas o precarias.

Para dar solución a las siguientes preguntas se debe tener en cuenta que el número 1 corresponde a menor calificación y el número 4 de mayor calificación.

- ¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar sus tareas?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
- ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo entre los trabajadores?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
- ¿Es posible la interacción entre los trabajadores y superiores?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
- ¿Considera que el salario neto recibido es justo con relación a su trabajo y esfuerzo?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4

- ¿el salario y las prestaciones sociales se pagan en el tiempo establecido?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
- ¿Está satisfecho con la asignación de sus horarios de trabajo?
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4

## **AGRADECIMIENTO**

Muchas gracias por su participación en la encuesta, agradecemos el tiempo que ha dedicado en contestar las preguntas, sus respuestas nos serán de gran utilidad.

Link: <https://forms.gle/dKrpGGUbCP4ZtLwk9>

