



**La Motivación Como Fuente De Productividad En Un Call Center**

**Paola Andrea Vargas Caldas**

20322115858

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración De Empresas

Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas

Bogotá D.C, Colombia

2022

**La Motivación Como Fuente De Productividad En Un Call Center**

**Paola Andrea Vargas Caldas**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Administrador De Empresas**

Director (a):

John Jairo Cárdenas Pérez

Línea de Investigación:

Gestión de las Organizaciones.

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración De Empresas

Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas

Bogotá D.C, Colombia

14 de mayo 2022

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado  
\_\_\_\_\_, Cumple con  
los requisitos para optar  
Al título de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Firma del Tutor

\_\_\_\_\_

Firma Jurado

\_\_\_\_\_

Firma Jurado

## Contenido

<b>(Dedicatoria)</b> .....	<b>8</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>10</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>11</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>12</b>
<b>Pregunta de investigación</b> .....	<b>12</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>13</b>
Nacionales -----	13
Internacionales -----	14
<b>Estado del arte</b> .....	<b>16</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>18</b>
<b>Objetivos Específicos.</b> .....	<b>18</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>19</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>21</b>
Teoría de fijación de metas de Edwin Locke -----	26
Teoría de dos Factores de Herzberg -----	27
Tipos de motivación-----	27
<b>Diseño Metodológico</b> .....	<b>29</b>
Procedimiento-----	30
<b>Resultados Y Análisis De Resultados</b> .....	<b>32</b>
Recomendaciones .....	31
<b>Conclusiones</b> .....	<b>36</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>38</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>41</b>

## Lista de tablas

<i>Tabla 1 la importancia de la motivación en las empresas.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 2 Factores de riesgo psicosocial e indicadores de estrés en organización call .....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 3 Motivación encausada a la producción .....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 4 Los incentivos laborales y su influencia en la productividad de la empresa call center teleatento del Perú saca, plataforma BBVA continental.....</i>	<i>15</i>

## Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 ¿Cree usted que la motivación influye en la productividad? elaboración propia .....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 2 ¿ Se sintió en algún momento motivado? Elaboración Propia .....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 3 ¿Qué clase de motivación emplea este tipo de empresas para que la productividad mejore? Elaboración propia .....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 4 ¿Le gusta o gustaría volver a trabajar en un call center? Elaboración propia .....</i>	<i>40</i>



**(Dedicatoria)**

*El presente trabajo investigativo se lo dedico a mis padres Ismael Vargas y Claudia Caldas quienes fueron mi apoyo en toda mi carrera universitaria, gracias a su sacrificio y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir un sueño más.*

*A mi esposo quien ha sido mi mano derecha, su apoyo incondicional y sus ganas de verme triunfar contribuyendo gratificadamente a mi desarrollo profesional.*

*Paola Vargas*

## **Agradecimientos**

Primero que todo quiero darle gracias a Dios, por guiar mi camino y mantenerme siempre de pie en los momentos de adversidad.

A toda mi familia, quienes de una u otra manera estuvieron al tanto de mi proceso académico.

A la universidad Antonio Nariño y a todos los docentes quienes en estos años de estudio me han compartido sus conocimientos y experiencias de vida, motivaron a desarrollarme como persona y profesional.

## Resumen

Actualmente las empresas BPO & Contact Center afrontan el reto de cumplir con las metas de eficiencia establecidas con sus clientes corporativos, llevándolas a adoptar metodologías y técnicas de mejora de procesos que les permitan cumplir con estos indicadores y optimar sus niveles de productividad. (Duarte Fuentes, 2020). El presente trabajo se realiza con el objetivo de determinar aquellos factores motivacionales que pueden llegar a influir en la productividad de los colaboradores en un call center, para ello se realizó una investigación con metodología cualitativa utilizando como instrumento de estudio la encuesta; esta fue realizada a 7 personas que trabajan o han trabajado en este tipo de industrias, allí se contempló 5 preguntas abiertas donde pudieran expresar su opinión frente a la experiencia obtenida, luego de haber analizado cada una de sus respuestas se obtuvo como resultado que el factor que genera una mejor motivación es el económico, el cual inspira a los colaboradores a realizar sus funciones de manera eficiente generando una mejor experiencia a los usuarios y mayores ganancias a la empresa, la motivación en un call center es un pilar determinante para que todo trabajador pueda dar al máximo su rendimiento y así generar mayor productividad y rentabilidad.

**Palabras clave:** Estrés laboral, motivación, rotación de personal, trabajadores, empresa, productividad, incentivos.

### **Abstract**

Currently, BPO & Contact Center companies face the challenge of meeting the efficiency goals established with their corporate clients, leading them to adopt process improvement methodologies and techniques that allow them to meet these indicators and improve their productivity levels. The present work is carried out with the objective of determining those motivational factors that can influence the productivity of the collaborators in a call center, for this an investigation was carried out with qualitative methodology using the survey as a study instrument; This was done to 7 people who work or have worked in this type of industry, there were 5 open questions where they could express their opinion regarding the experience obtained, after having analyzed each of their answers, it was obtained as a result that the factor that generates a better motivation is the economic one, which inspires the collaborators to carry out their functions in an efficient way, generating a better experience for the users and greater profits for the company, the motivation in a call center is a very important pillar so that everything worker can give their maximum performance and thus generate greater productivity and profits.

**Keywords:** Works stress, motivation, staff turnover, employees, company, productivity, incentives.

## **Introducción**

La teoría en el campo administrativo y organizacional aborda lo concerniente a la motivación y la explicada en función de los efectos derivados de su uso para el incremento de la gestión productiva del personal de una entidad, junto a la capacidad de mejorar el desempeño de los individuos en su rol de funcionarios. Consecuentemente, el impacto también se visibiliza en la generación volitiva y emocional de índole positiva frente a su pertenencia a una compañía.

En algunas empresas de call center los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, esto puede presentar dificultades en el ámbito personal, laboral y productivo.

Bien es conocido, que en una organización empresarial el activo más importante con el que cuenta es el recurso humano por tanto la alta dirección empresarial debe enfocarse en que su mejor activo esté en condiciones óptimas a cada momento, es por ello que las empresas deben innovar para la implementación de estrategias que ayuden a reforzar la motivación, generar mejores incentivos para aumentar su rendimiento debido al alto nivel de estrés que manejan diariamente.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo puede influir la motivación laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de call center?

## Antecedentes

### 1.1 Nacionales

- Para este primer antecedente, se observa que el estudio fue realizado en el año 2015 en la universidad militar nueva granada, ubicado en Bogotá - Colombia, a continuación, en la siguiente tabla obtendremos un resumen

Tabla 1.

#### Primer antecedente

Titulo	La importancia de la motivación en las empresas
Autor	Cerón Ruiz Jaiem Armando
Objetivo	Identificar los factores calificados de riesgo psicosocial que existen tanto en el ámbito extralaboral como intralaboral, aunados a los índices de estrés percibido actuales desde el sentir de los empleados de una organización multinacional prestadora de servicios denominados call center en las ciudades de Bogotá y Medellín
Descripción del estudio	La motivación inserta en el campo empresarial, su importancia sumada a las aplicaciones que surgen desde la diversidad de los enfoques teóricos existentes académicamente, sustentados en un aporte analítico y argumentativo perteneciente a la administración de empresas. Un ejercicio cognitivo tipo investigación cualitativa asociado a las competencias propias del quehacer profesional en el mundo productivo, que evidencia habilidades de pensamiento descriptivas y críticas ante un fenómeno que se presenta en la vida cotidiana del sector empresarial.
Análisis de la información obtenida	Entender las conductas suscitadas organizacionalmente, más las razones motivacionales de cada persona en el entorno laboral. Así mismo, se presentan herramientas idóneas en aras de la flexibilidad frente a las posibles transformaciones inherentes a la ejecución de funciones laborales. La finalidad de esto consiste en beneficiar las interrelaciones del personal laborante y un favorecimiento en el clima organizacional para promover el sentimiento de motivación y el estado anímico grato durante el cumplimiento del rol laboral. Es decir, un norte hacia mayor productividad y eficiencia.

Tabla 1 La motivación funcionalidad clave en las empresas (RUIZ, 2015).

Tabla 2.

#### Segundo antecedente

- Para este segundo antecedente, se observa que el estudio fue realizado en el año 2018 en la fundación universitaria los libertadores, ubicado en Bogotá - Colombia, a continuación, en la siguiente tabla obtendremos un resumen.

Titulo	Factores de riesgo psicosocial y nivel de estrés en trabajadores de una empresa de call center
Autor	Brayan Danilo Sánchez Romero
Objetivo	Identificar presencia de riesgos psicosociales ya sean extralaborales o intralaborales, junto a los registros de estrés percibido que poseen los empleados de una empresa multinacional con la misionalidad de atención call center ubicada en las ciudades de Bogotá y Medellín
Descripción del estudio	El objetivo descrito con antelación se ejecuta a través de una metodología descriptiva – cuantitativa, medida con una batería construida para la detección de riesgo psicosocial con validación para población colombiana, los participantes fueron 7337 empleados con roles que se desagregan entre administrativos y operativos, los resultados entregan información sobre riesgos psicosociales discriminados por ciudad, a lo que añade observancias de género y cargo.
Análisis de la información obtenida	Los resultados recabados son un aporte informativo destinado al análisis para la formulación de acciones que incidan positivamente en lo preventivo y guía para el diseño de intervención. Igualmente, aprovechables en lo que corresponde al control y monitoreo empresarial de los factores psicosociales emergentes del proceso investigativo, insumos para el administrativo en procura de adecuaciones organizacionales protectoras de la salud biopsicosocial de sus funcionarios, así como dinamizar estrategias motivacionales para elevar la satisfacción de los empleados y con ello alcanzar beneficios productivos para la entidad.

*Tabla 2 Factores de riesgo psicosocial e indicadores de estrés en organización call center (ROMERO, 2018).*

## 1.2 Internacionales

- Para este tercer antecedente, se observa que el artículo fue realizado en el año 2018 por el docente universitario David Yáñez de la universidad Técnica Particular de Loja; Ecuador. A continuación, en la siguiente tabla obtendremos un resumen.

Tabla 3

### Tercer antecedente

Titulo	La Motivación Como Fuente De Productividad
Autor	David Xavier Yáñez Flores
Descripción del estudio	El estudio aborda la motivación y el efecto en la productividad de los trabajadores en pro de las empresas, por esta razón, se examinan los modelos asumidos por entidades enfocadas en la motivación de su capital humano. El análisis reconoce las fuentes que rigen la voluntad de los empleados, encausables estas hacia su satisfacción en el entorno laboral y el logro de un mayor empeño de las fuerzas laborales que redunde en productividad y eficiencia.
Análisis de la información obtenida	Los hallazgos se centran en cuatro indicadores de métrica sobre motivación, se listan la participación (alusión a la energía, aportes e iniciativa del funcionario), así como la satisfacción (nivel de satisfacción por parte de la empresa en cuanto expectativas laborales y el cumplimiento de sus compromisos de Ley), a lo que se añade compromiso (lealtad como valor subjetivo con su entidad), e intención de renunciar.

*Tabla 3 Motivación encausada a la producción (Flores, 2018).*

- Para este cuarto antecedente, se observa que el estudio fue realizado en el año 2016 en la Universidad Nacional de Trujillo, ubicado en Trujillo - Perú, a continuación, en la siguiente tabla obtendremos un resumen

Tabla 4

Cuarto antecedente.

Titulo	Los incentivos laborales y su influencia en la productividad de la empresa call center Teleatento del Perú saca, plataforma BBVA continental.
Autor	María Elizabeth Desporion Jara
Objetivo	Determinar la forma en que inciden los estímulos empresariales en la productividad de la organización call centers Teleatento del Perú SAC perteneciente a la plataforma BBVA continental situada en la ciudad de Trujillo
Descripción del estudio	El estudio no experimental - transaccional tiene por muestra un grupo de 58 asesores de la empresa foco de análisis, con cuya información acopiada mediante encuesta se ausculta sobre la influencia de los incentivos laborales y observa interrelaciones entre variables determinadas.
Análisis de la información obtenida	El incentivo laboral encontrado con mayor vinculo hacia la productividad se denomina 'maqueta' que es un bono entregado a título personal canjeable a dinero en efectivo ante el cumplimiento de condicionantes como índices de monitoreo, término atribuido a la calidad de llamadas, la otra modalidad que se le da a este bono es la presentación de una tarjeta bancaria, de doble beneficio (banca- empleado).

*Tabla 4 Los incentivos laborales y su influencia en la productividad de la empresa call center teleatento del Perú saca, plataforma BBVA continental. (Jara, 2017).*

## Estado del arte

A través del tiempo se ha visto que las organizaciones dedicadas al servicio al cliente poseen diversas problemáticas internas, el poco interés por el comportamiento humano entorno al trabajo y las interacciones del individuo en la organización dejan a un lado la motivación de los trabajadores dada por el estrés del día a día y la estabilidad laboral según Boada, Tous, Ester y Vigil (1980; Boada, 1999, Boada, 2001 citados por Boada, Grau, De Diego & Agulló, 2004).

Dicha problemática se vuelve más preocupante, ya que en Colombia este tipo de empresas como lo son los call centers se han convertido en una fuente de empleo en donde muchos jóvenes empiezan a construir su experiencia laboral.

Cuando se habla de falta de motivación debido al estrés del día a día es importante hacer referencia al año 1987, debido a que desde este año se evidencia que el estrés es un factor relevante en las compañías (D'Anello et al., 2000). Estudió apoyado por Castro y Feris (2012) en el cual se indica que “un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal y poco ausentismo” (pág. 17).

Al identificar y analizar cada una de las investigaciones que se muestran en el apartado de los antecedentes se ha podido evidenciar que tanto nacional como internacional la motivación en un call center es un factor importante para realizar una variedad de estudios e investigaciones, poder determinar como una empresa puede generar tal motivación donde los colaboradores tengan el gusto de ocupar el cargo de agente call center y no piensen en la desertación ni mucho menos se presente una baja productividad.

Tomando como ejemplo el cuarto antecedente, es una investigación internacional que se asemeja a esta investigación dado que allí deseaban identificar cuáles de los incentivos laborales que utiliza la empresa le generaba una mayor productividad a los empleados por lo tanto el incentivo laboral encontrado con un mayor vínculo a la productividad se denomina ‘maqueta’ el cual trata de un bono entregado a título personal canjeable a dinero en efectivo ante el cumplimiento de condicionantes como índices de monitoreo, término atribuido a la calidad de llamadas, la otra modalidad que se le da a este bono es la presentación de una tarjeta bancaria, de doble beneficio (banca- empleado), también el autor de esta investigación indica que para los trabajadores es importante los incentivos no económicos como lo es el clima laboral, el ambiente físico, la disposición de los elementos de trabajo y el buen funcionamiento de sus respectivos aplicativos ya que de no ser así ocasiona tardanzas a la hora de atender las solicitudes, por lo tanto el conjunto de estos elementos favorece mucho a la productividad.

En cuanto a esta investigación de igual manera para los colaboradores un factor crucial a la hora de contar con una buena productividad es el factor económico, se puede decir que este factor encabeza de los demás y es más importante al momento de motivar al personal, claro está sin dejar a un lado el buen trato, el reconocimiento, el buen ambiente laboral y demás elementos que hacen que un trabajador se sienta motivado.

### **Objetivo General**

Identificar de qué manera la motivación laboral puede influir en la productividad y en el comportamiento de los trabajadores que laboran en un call center, debido a que estas son una de las organizaciones más estresantes y con mayor rotación de personal.

### **Objetivos Específicos.**

- Analizar cuáles son las razones que influyen en la motivación y la desmotivación de los colaboradores del Call Center
  
- Examinar qué tipo de motivación prefieren los trabajadores para que se vea reflejada positivamente en su productividad.
  
- Identificar la importancia de la motivación en los colaboradores del Call Center.

### **Justificación**

La investigación realizada en este trabajo ayuda a entender que aspecto es más viable y efectivo de implementar en los trabajadores de call center, en vista de que existen diferentes maneras de poderlos mantener motivados; es por ello que se indago directamente con ellos la variable en la cual se sentirían mucho más identificados.

Para toda organización la asignación de relevancia recae en el recurso humano, en la medida que equivale a su activo trascendental o capital intelectual y humano. El personal laborante en una empresa tiene una relación mutualista con su entidad, debido a que la prosperidad organizacional se alcanza gracias a su fuerza laboral y la estabilidad de estos se vincula a la permanencia de la empresa en el mercado, en medio de esta realidad un pilar fundamental es que los laborantes se sientan motivados durante el cumplimiento de sus funciones, condición que se revierte en eficiencia y eficacia. Por ello, los directivos empresariales deben enfocarse en ofrecer condiciones óptimas continuamente.

Se ha evidenciado que algunas empresas de call center no toman en cuenta la importancia de la motivación en los trabajadores, en razón a que si es aplicado consideran que pueden adquirir una menor productividad, generando en ellos:

- ✓ Desapego al trabajo.
- ✓ Falta de sentido de pertenencia frente a la empresa.
- ✓ Cambios de humor.
- ✓ Roces entre directivos y operarios.
- ✓ Aburrimiento en sus labores.

Se han realizado ciertos análisis en donde las empresas escogen un determinado número de trabajadores y realizan encuestas para evaluar sus falencias y aspectos a mejorar para establecer un entorno laboral adecuado. Como referencia podemos tomar el estudio de disonancia emocional, estrés laboral y motivación intrínseca en el cual se toma como base a las mujeres casadas que trabajan en los call center, donde establecen que en este tipo de organizaciones no tienen en cuenta las influencias del trabajo y los conflictos relacionados con el trabajo y la familia. (Jeon,2022).

La demanda laboral contractual que representan las organizaciones dedicadas a servicios de call center es una de las realidades notorias de la actualidad productiva en Colombia, por su elevado número de solicitudes y la recurrencia de estas, características que le otorga una identidad diferencial frente a otras empresas; derivado de ello el departamento de recursos humanos trabaja en la disminución de este fenómeno, con el fin de evitar enfermedades laborales, mentales e identificar factores de deserción, cosa que hace muy pertinente esta investigación ya que con ella se pueden determinar nuevos factores motivacionales para personal de call center.

Por otro lado, en cuanto a la práctica, esta investigación estará a disposición de aquellas empresas que se encuentran dentro de la industria de los call centers, donde podrán identificar más a fondo las opiniones y experiencias de algunos trabajadores con el fin de mejorar su metodología motivacional.

Finalmente como razón académica fundamental podemos establecer que el presente trabajo es un aporte significativo en la solución de problemas referentes a la motivación específicamente para estas unidades de negocio los call center, los cuales se caracterizan en su

mayoría por reflejar ambientes laborales hostiles por el contexto en el que se desarrollan las operaciones de los asesores; por lo anterior podemos establecer que este tipo de investigaciones realmente articulan la investigación de las universidades con el sector real y empresarial. (Guerrero,2020)

### **Marco Teórico**

La situación que se maneja hoy en día hace que un trabajador no se sienta cien por ciento recompensado por su esfuerzo y pierde motivación lo cual logra afectar la productividad de la empresa, esta pérdida motivacional no solo altera la vida laboral si no también la personal, es por ello que hay que buscar la manera de convertir estas falencias en oportunidades.

En cuanto a la definición de motivación se podría decir que es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional; estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional. Esto está directamente relacionado con las necesidades humanas. (Espada, 2002)

Para poder motivar a un empleado se le debe proponer una serie de estímulos para que su desempeño laboral se más óptimo, se ha evidenciado una serie de técnicas que son de gran ayuda al momento de implementar una buena motivación, a continuación, se darán a conocer algunas de ellas:

Las técnicas de motivación laboral, se pueden considerar como métodos o tácticas utilizados para motivar a los trabajadores de una empresa, logrando ser más productivos, más eficientes e innovadores y, asimismo, estar dispuestos a brindar una buena atención a los clientes. (crece negocios, 2015), propone diez técnicas de motivación efectivas que podrían ser aplicables para motivar a los colaboradores:

\* **Dar mayor autonomía:** este se basa en darle a los colaboradores poder de decisión para realizar su trabajo. Para aplicar esta técnica, podríamos por ejemplo darle al trabajador la capacidad para decidir cómo realizar una tarea, sabiendo el resultado que se debe obtener el trabajador tendrá la capacidad de entablar una conversación con un usuario como mejor le parezca y crea pertinente siempre y cuando cumpla con sus responsabilidades y obtenga los resultados esperados. Es decir, dar mayor autonomía es una técnica de motivación efectiva que satisface la necesidad que tiene el empleado de poder controlar su trabajo.

\* **Ofrecer incentivos:** Tales incentivos podrían ser recompensas dinerarias, bonos y premios, a cambio de obtener ciertos resultados. Para aplicar esta técnica en un call center podríamos, por ejemplo, ofrecerle al trabajador un bono quincenal por llegar en cierto tiempo a una meta inicialmente pactada, también puede obtener premios diarios por llegar a la meta del día.

\* **Dar reconocimiento:** La atribución conceptual del término deviene del alto desempeño de los empleados bajo una valoración tanto en lo individual como en lo colectivo, más, la cuantificación de buenos resultados y logros alcanzados. La materialización de este propósito suele darse en forma de ceremonias durante las cuales se destaca y premia al personal de mejor actuación individual o de equipo en la empresa, o hacerle saber a cada colaborador que ha hecho un buen trabajo y elogiarlo por ello. Esta es una técnica muy importante ya que a las personas les gusta ser reconocidas, se sienten a gusto del trabajo que están desempeñando compartiendo allí sus conocimientos y experiencia. La estrategia tiene un buen impacto, ya que actúa en función de satisfacer las necesidades inmanentes a la naturaleza humana en materia de valoración.

\* **Fomentar las relaciones:** El interés de esta técnica motivacional se caracteriza por privilegiar un ambiente donde se propician dos aspectos en particular, por un lado, las

interrelaciones, en tanto que de otro, están la construcción de vínculos afectivos con los demás integrantes del espacio laboral. La ejecución de la técnica está dada a partir de la configuración de grupos o equipos de labor, los cuales coadyuven a la organización de eventos gratificantes en la entidad, también se pueden crear reuniones de distracción, por citar algunas. De hecho, en el orbe disciplinar sobre la motivación esta técnica es considerada de alta funcionalidad, ya que colma una necesidad básica el individuo en cuanto a ser parte de grupos de socialización.

\* Mostrar interés: Entiéndase como la construcción de un vínculo más humano que contractual entre la organización y sus funcionarios, de tal forma que la empresa conozca a su colaborador en su subjetividad y a partir de ello elabore un juicio comprensivo sobre un déficit de desempeño del trabajador para emitir estrategias que muestren su preocupación frente a esa realidad adversa que le aqueja y disminuya la tensión que el funcionario está generando con afectación a su desempeño. El vehículo que da vida a esta técnica es la comunicación bilateral y empática, ya que no se limita solo a conocer las circunstancias que le afligen, sino que desde el sentir del otro idear una acción motivacional para subsanar lo que está ocurriendo al interior de la empresa frente a la productividad.

\* Tomar en cuenta sus opiniones: Una técnica que se puede implementar a través de una encuesta anónima donde el colaborador pueda expresar libremente sus opiniones, propuestas o sugerencias, esto con el fin de aumentar la productividad o mejorar los procesos, por otro lado, ellos se sentirán importantes y tomados en cuenta.

\* Oportunidades de autorrealización: La línea conceptual de esta técnica está ligada a las oportunidades para culminar o conquistar logros subjetivos, que en su mayoría denoten para el empleado crecimiento personal, o un buen desarrollo profesional. La consecución de esta finalidad se viabiliza por la entrega de más autonomía, responsabilidades conforme sus

capacidades, funciones innovadoras y desafíos propios de su quehacer que le hagan vislumbrar opciones de ascenso. El valor de éxito para esta técnica yace en generar autopercepciones de realización mediadas por los máximos intereses personales.

\* Establecer metas: Aquí el factor clave se encuentra en la fijación de un punto de llegada gratificante y exitoso para el esfuerzo laboral personal en el escenario de trabajo. Los puntos de culminación son variables según las actividades misionales que desarrolla una empresa conjugada con las responsabilidades y funciones que le competen al trabajador en esa organización, pero que se traducen en desempeños altos y mayor productividad para la entidad. A muchas personas les gusta enfrentar retos por lo cual el colaborador estará motivado al momento de realizar sus funciones.

La motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento (Medina, 2017).

Flores (2017) considera que la motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un trabajador tome diferentes rutas de acción para aportar a una meta organizacional; además, ésta es un factor que influye en el desempeño del trabajador en general, así como en su calidad de producción de trabajo (Orejuela, 2014).

En cuanto a la productividad el cual es un elemento muy importante para esta investigación se puede definir según (Robbins y Coulter 2010), como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción también se puede evaluar el rendimiento de los equipos de

trabajo y la mano de obra, de igual manera sostienen que “una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo”.

Por otro lado, la satisfacción laboral se ha asociado con el desempeño individual, de equipo y organizacional en varios estudios. Estos informan que los empleados satisfechos no solo tienen mayor productividad y desempeño, sino que también tienen menos probabilidades de expresar comportamientos de retraimiento y otras actividades de desconexión en el trabajo. En Colombia, según (semana, 2018), en su artículo, “Bonos de desempeño para los trabajadores; mejoran la productividad de las empresas”. Los incentivos incrementan el nivel de esfuerzo, junto con ello la motivación de los mismos, fusión que hace que rendimiento de los colaboradores se multiplique.

Hoy en día todo call center gira entorno y disponibilidad del cliente, es decir, 24 horas al día, 7 días a la semana y 365 días al año, por ello se debe contar con tele operadores capacitados, entrenados y constantemente motivados, a fin de mantener el desempeño laboral y productividad, mejorando así la calidad del servicio. (Bach. Ulloa Castillo, 2021, pág. 10), el call center puede constituir un elemento importante o, incluso, el único medio de conexión entre la empresa y su clientela. Existen empresas que basan su estrategia comercial en realizar llamadas comerciales a los potenciales clientes con el objeto de ofrecer sus productos o servicios. (Carrasco, 2021, pág. 10)

Las empresas de servicio al cliente en Colombia se han apoderado del mercado, los Call Centers entendidos por (Thirión, 2006), como “fábricas de comunicación y gestión de información que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (TIC)” (Tic, 2019). La revolución tecnológica dio lugar a un nicho de oportunidades laborales, para un ejercicio de trabajo novedoso y

contemporáneo que permitía otra forma de servicio a la clientela denotada por la eficacia y la amabilidad, el beneficio de esta nueva perspectiva fue observable en la imagen empresarial frente a las necesidades de los usuarios. No obstante, las dinámicas que allí se dieron conformaron espacios estresantes e inestables para los funcionarios, que se encontraron experimentando altos índices de insatisfacción y elevadas cifras de rotación, la causa manifestada de este fenómeno en la percepción de un desinterés por el sentir humano de los funcionarios en relación con el trabajo y la calidad de las interacciones del sujeto con la organización.

Existen varias teorías sobre la satisfacción laboral y la motivación laboral, que a lo largo de estos años se ha intentado dar una explicación completa a través de estas teorías, entre las cuales encontramos:

### **Teoría de fijación de metas de Edwin Locke**

Edwin Locke define una meta como aquello que una persona se esfuerza por conseguir. (UNIMINUTO, 2022), la intención de alcanzar metas es una fuente básica de motivación para el ser humano (Mitjana, 2020). Las metas son razones que empujan a dar una entrega mayúscula, así como a desarrollar aspiraciones que en últimas se convierten en mejores rendimientos laborales. Acorde a la teoría de fijación de metas de Edwin Locke, los individuos se cuestionan sobre sus propias metas para generar líneas de acción adecuadas, con base en juicios personales emergentes de su proceso de auto análisis.

Una vez establecidas las metas y objetivos, las personas se comprometen a conseguirlas,

### **Teoría de dos Factores de Herzberg**

Esta teoría habla de un conjunto de situaciones consideradas como requerimientos que colman un sentir básico de mantenimiento en el ser humano, que corresponde a varios puntos que hacen parte de la vida laboral, así se tienen: la política, los criterios administrativos organizaciones, el ejercicio de seguimiento y supervisión , las condiciones que identifican su trabajo, las interrelaciones que allí se forjan, la paga por el trabajo, el estatus social que se obtiene de su vida laboral, junto a la seguridad del empleo como la obtención de beneficios en la vida personal.

Se indica como estos factores no motivan en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existen surgirá la insatisfacción.

En el segundo grupo los satisfactores o motivadores son: logros, el reconocimiento, las tareas desafiantes, el progreso y el desarrollo en el trabajo. (LEMUS, 2014)

### **Tipos de motivación**

(LEMUS, 2014) define los siguientes tipos de motivación laboral:

- Mejoras referidas a las condiciones de trabajo: El foco se encuentra en los factores higiénicos y el entorno laboral para su mejora e impacto positivo en la motivación del personal. Dado que estos aspectos una vez elevados en su calidad ante la percepción de los empleados satisface necesidades calificadas de orden superior y decrece la no satisfacción laboral.
- Enriquecimiento del trabajo: Es preciso que el trabajador tenga mayor implicación con el diseño y planificación que concierne al puesto de trabajo donde se

ubica, para derribar la cognición de ejercicio productivo tedioso, con acciones mecánicas y rutinarias que resultan aburridas y des motivantes.

- **Adecuación subjetiva / puesto de trabajo:** El reclutamiento de persona ha de tener un especial cuidado en agregar a la empresa un funcionar con las cualidades personales y profesionales que cumplan a cabalidad el saber, las destrezas y competencias requerido para la idónea ejecución del trabajo sin dejar de lado que su gusto por la tarea de traduzca en un alto interés por sus desempeñar con excelencia sus funciones.
- **Participación y Delegación:** Involucra el sentir y conocimiento del trabajador en materia de sus tareas, desde allí nutrir el diseño idóneo para ese puesto de trabajo en consonancia al perfil de quien lo realiza, esto es permitir que sea la pericia del funcionario antes sus deberes la que enriquezca la construcción de especificades para ese cargo.
- **Reconocimiento del trabajo efectuado:** Lograr un buen equilibrio entre felicitar por un buen desempeño y no maximizar o satanizar un error que puede ser corregible, esto construye una atmósfera de motivación para el trabajador.
- **Valoración del desempeño laboral:** Examen ocupado de los resultados del ejercicio laboral y realimentar al funcionario en aras de mejorar el desempeño y generar una fuente de motivación.
- **Fijación de objetivos:** Acuerdo consensuado y periódico que involucra la díada funcionario y jefe, en cuanto a los fines por alcanzar en un rango de tiempo, con su respectivo seguimiento para determinar consecuciones y pendientes.

La conclusión que surge con base en lo hasta ahora descrito es que la motivación laboral desarrollada por un funcionario se vincula a factores múltiples. Ahora que, desde el aporte de Maslow, es de indicar que, esta se asocia a la capacidad del sujeto en su papel de empleado de energizar y encausar sus acciones comportamentales en el escenario laboral en razón a la atención de sus necesidades, de ahí que, si las necesidades están insatisfechas la motivación en el trabajo se minimiza.

### **Diseño Metodológico**

El método se define como un elemento necesario que marca intencionalmente un cambio con el fin de obtener logros propuestos en este caso y cuando se comienza a desarrollar esta investigación se hace necesario la ejecución del método cualitativo, el cual se entiende como una categoría de diseños de investigación que a partir de la observación forman descripciones basadas en la realidad, por medio de entrevistas, encuestas, grupos de discusión, notas de campo, registros escritos, etc. (Denzin, 1994), la investigación cualitativa es un campo interdisciplinar en donde quienes la practican son sensibles al valor del enfoque multimetodológico, pues el investigador está sometido a la experiencia natural y humana.

Para esta investigación se utilizó el instrumento de la encuesta dado que ayuda a conseguir la información mucho más explícita, es decir, se obtiene diversidad de opiniones y experiencias adquiridas trabajando en este tipo de industrias, esta fue aplicada a los asesores del Call Center y en donde se busca obtener información en forma directa, contemplando preguntas abiertas, el cuestionario consta de una sección de datos personales y 5 preguntas abiertas las cuales son las siguientes:

1. ¿Cree usted que la motivación influye en la productividad? Si es así, justifique su respuesta.

2. En empresas call center en las cuales ha laborado ¿se sintió en algún momento motivado?
3. ¿Cree usted que la motivación influye en la productividad?
4. ¿Por qué cree usted que en estas industrias se evidencia un alto nivel de rotación de personal?
5. ¿Le gusta o gustaría volver a trabajar en un call center? Argumente su respuesta.

El objetivo del cuestionario es identificar si la motivación generada por la empresa influye en la productividad de los asesores de un Call Center enfocado en la atención del cliente. El tiempo aproximado para aplicar el cuestionario es de 8 minutos.

La población con la que se trabajó, está compuesta por un grupo 7 (siete) personas quienes trabajan o han trabajado en un call center en el rol de agentes (servicio al cliente) y los cuales están en un promedio de 22 a 28 años, muchos de ellos estudiantes de carreras técnicas y universitarias, de estas siete personas cinco eran del género femenino y dos del género masculino, dado que conocen con exactitud la experiencia laborando en este sector, nos ayudara a identificar si la motivación es una factor clave que ayuda a la productividad en especial en este estilo de actividad.

#### Procedimiento

La secuencialidad que corresponde a la ejecución del presente estudio se establece así:

##### Fase 1:

Al haber analizado la pregunta de investigación y el respectivo método a utilizar se procede a la creación de las preguntas abiertas, las cuales ayudaran a obtener resultados frente a lo estudiado.

### Fase 2:

Para esta fase se seleccionará colaboradores que estén o hayan trabajado en una empresa como asesores del servicio al cliente call center en Bogotá, ya que con sus experiencias vividas son los más indicados para identificar que factor considera más importante, si la motivación es fuente de productividad, en donde se les realizara un cuestionario con una serie de preguntas abiertas en un lapso de tiempo de 8 minutos.

### Fase 3:

Después de aplicada la encuesta se busca comprender e interpretar el punto de vista y experiencia de cada uno de los colaboradores, finalizando con la acción analítica en cuanto a los resultados, que son a su vez la fuente desde donde se surten la elaboración del aporte en materia de conocimiento y que se ubica en la discusión, para posteriormente dar paso a las conclusiones y las subsecuentes recomendaciones en prospección de posibles investigaciones a futuro, destinadas a propiciar bienestar en los empleado pertenecientes a las organizaciones de Call center.

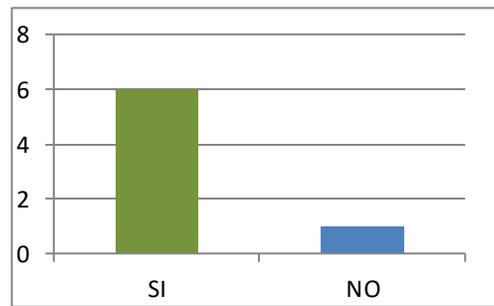
## **Resultados Y Análisis De Resultados**

A continuación, se presentan los resultados más relevantes del estudio realizado, Los cuales contribuirán al análisis, con el fin de dar respuesta al objetivo planteado en el presente documento.

Una vez realizado el cuestionario a colaboradores de call centers se ha podido identificar que para la mayoría de ellos el factor motivacional más relevante es el económico, hoy en día este tipo de industrias realizan ciertas actividades donde informan que a mayor eficiencia obtendrá mejores incentivos económicos, como es de nuestro conocimiento la motivación es un pilar muy importante para que todo trabajador pueda dar al máximo su rendimiento y así generar en las empresas mayor productividad y ganancias, pero hay que tener en cuenta que debemos conocer muy bien a los colaboradores para identificar qué tipo de motivación se asocia mejor y así poderlo implementar.

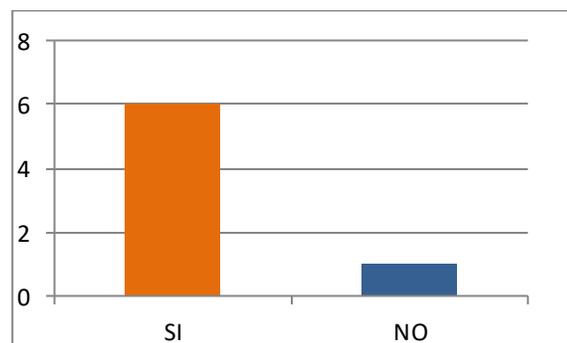
Para poder reconocerlo se realizó 5 preguntas abiertas en donde los colaboradores daban su punto de vista frente a la experiencia laborando en este tipo de industrias, al analizar la primera pregunta ¿Cree usted que la motivación influye en la productividad? La mayoría (5 entrevistados) contestaron que sí, debido a que en general ayuda a minimizar el estrés y establecer un buen ambiente laboral, los colaboradores que respondieron en negativo informan que el trabajador se debe motivar solo, tal vez esto porque no han tenido una buena experiencia en sus labores diarias.

Referente a la  
empresas call center en las



siguiente pregunta, En  
cuales ha laborado, ¿se

sintió en algún momento motivado? El 99% de los colaboradores informaron que si se han sentido motivados ya sea por medio de bonos por cumplimiento, transporte adicional donde los dejan en las puertas de sus casas y actividades que evidencien que el trabajador es el recurso más importante. Frente a esta pregunta, muchas empresas de estas industrias se idean algún tipo de motivación para que sus trabajadores no sientan al máximo la monotonía, estrés, cansancio y demás generando en la empresa un clima laboral más cómodo y agradable.



En cuanto a la siguiente pregunta. ¿Qué clase de motivación emplea este tipo de empresas para que la productividad mejore?, los colaboradores indicaron que utilizan el sistema de bonos, buenos turnos y descansos, buenos tratos a los trabajadores y ayudas en la movilización cuando este llega a entrar muy temprano o salir muy tarde. Todo este tipo de incentivos claramente motivan al empleado ya que sienten que la empresa los tiene muy en cuenta, así se sentirán cómodos en su lugar de trabajo.

Realizando la investigación también quise informarme sobre que pensaban los colaboradores referente a la rotación de personal, así que les realice la siguiente pregunta ¿Por qué cree usted que en estas industrias se evidencia un alto nivel en la rotación de personal?, en donde la mayoría reflejan que se trata de aburrimiento con la labor, presión laboral y horarios extensos, bien sabemos que este tipo de industrias trabajan en su mayoría 24/7, así que los colaboradores deben trabajar con turnos de 8 horas diarias y de domingo a domingo. El sistema de turnos rotativos hace que los call centers una opción muy viable para aquellas personas que se encuentran estudiando. (Uriarte) los asesores en una cuantía mayoritaria son estudiantes, por tanto, el diario vivir transcurre en una agenda apretada y agitada, la disonancia para armonizar los dos ámbitos es causal para decidir el abandono del puesto de trabajo, además, es de considerar los casos de agotamiento por una praxis laboral rutinaria que carece de cambios o incentivos que motiven sus cogniciones. Ubicarse en un puesto de trabajo en el cual hay un alto desgaste y que sufre de carencia sobre factores que insten a percepciones gratificantes, deriva en deseos y decisiones de abandono.

Para finalizar la investigación se diseñó una última pregunta muy puntual, ¿Le gusta o le gustaría volver a trabajar en un call center? Las respuestas fueron muy competitivas ya que la mitad contesto que sí y el otro contesto que no, al analizar sus respuestas me di cuenta que los colaboradores que si les gusta este tipo de labores se debe a las experiencias agradables que han tenido allí, como lo mencionaba un colaborador en específico, por el buen ambiente laboral y los buenos tratos, claramente esto hace que un trabajador se sienta a gusto en su lugar de trabajo.

Referente a las personas que no les gustaría volver a trabajar en un call center, detallan que fue por malas experiencias allí obtenidas, como el alto estrés que se maneja y los horarios

extensos. Son estos detalles que la mayoría de asesores argumentan, dado que para nada es fácil tener que tratar con personas de diferentes humores, 8 horas seguidas. Además de cumplir con estrictos indicadores propuestos por la compañía, para tener un alto nivel de productividad.

### **Recomendaciones**

- Las empresas deben crear estrategias novedosas que den solución a las problemáticas que tienen los asesores y así poderlos incentivar para generar una mayor productividad en sus respectivos procesos.
- Se recomienda a las empresas que tienen áreas de call center tener en cuenta esta investigación, de tal manera que tomen decisiones y creen acciones, de tal manera que sus colaboradores se sientan orgullosos de estar allí.

## Conclusiones

En hilo lógico a las finalidades aquí proyectadas, a continuación, se detallan las ideas derivadas del ejercicio investigo en materia de conclusiones:

La baja motivación referida por los agentes del Call Center responde a múltiples causas. Una de las causalidades de los que registró un mayor indicador está marcada por los largos turnos asignados como jornadas laborales que fijan las organizaciones de este tipo, debido a que tal circunstancia inhibe que los funcionarios tengan la opción de dar continuidad a su vida social y de interrelaciones en otros espacios. Seguidamente, se presentó lo concerniente al alto nivel de estrés que manejan ya que por el alto flujo de llamadas y los indicadores que deben cumplir, se sienten agotados, estresados y con un sentido de humor cada vez más negativo.

Otro de los puntos que demuestran que la motivación no pasa solo por el carácter económico, es cuando el ítem de salarios y los incentivos que son valorados de manera positiva por los colaboradores, expone que temas cómo las limitaciones que se dan respecto a sus posibilidades de crecimiento a nivel laboral y las oportunidades de desarrollo profesional, la sensación de estancamiento es uno de los peores sentimientos que se pueden tener a la hora de realizar una tarea. (Library)

En cuanto a la rotación de personal, se evidencia que los agentes al ser estudiantes en su mayoría, cuentan un tiempo reducido es por esto que algunos optan por la deserción, en otro caso se manifiesta por el agotamiento mental, alto nivel de estrés, falta de interacción y ciertos incentivos para que se sientan un poco más cómodos con sus labores diarias.

Las empresas deben crear estrategias novedosas que den solución a las problemáticas que tienen los asesores y así poderlos incentivar y llevarlos a dar lo mejor, sabemos que aunque el

incentivo económico es el más fuerte, se debe también apoyar el incentivo emocional, mostrar interés por sus necesidades personales y profesionales, generando en ellos motivación y compromiso creando una buena comunicación entre directivos y colaboradores.

En conclusión a la investigación realizada se identifica que uno de los aspectos más valorados por los asesores al momento de ser motivados es el factor económico, sus deseos de ganar un dinero extra hace que realicen sus funciones de manera eficiente, por lo tanto la motivación es una herramienta que deben implementar todas las empresas para que sus colaboradores se sientan con las mejores condiciones laborales, así su nivel de estrés será reducido y su productividad mejorara, queriendo alcanzar los incentivos generados por la compañía.

Aunque el incentivo económico es el más fuerte, se debe apoyar con el incentivo emocional, mostrar interés por sus necesidades personales y profesionales, generando en ellos motivación y compromiso. Al igual que crear una buena comunicación entre directivos y colaboradores, lo cual ayuda a que tengan la confianza de transmitirle a sus directivos sus necesidades e insatisfacciones en el área laboral.

## Anexos

A continuación, se desglosarán las preguntas realizadas a los trabajadores call center y sus respectivas respuestas, dando a conocer su punto de vista frente a las experiencias adquiridas.

---

¿Cree usted que la motivación influye en la productividad? si es así, justifique su respuesta.

7 respuestas

No

Si, porque ayuda a un mejor desempeño

Si, ya que frente a un buen ambiente laboral y un buen trato las personas se personalizan de la entres a cuidándola y dando lo mejor

Si correcto, con motivación no se siente el estrés

Si cuando se trata bien los trabajadores

Si no hay mucha presión como en otras

No el trabajo es trabajo y toca motivarse uno mismo

---

Ilustración 1 ¿Cree usted que la motivación influye en la productividad? elaboración propia

En empresas call center en las cuales ha laborado, ¿se sintió en algún momento motivado?

7 respuestas

Si

No

Si, en la que actualmente estoy, piensan primero en las personas dando beneficios adicionales a los le ley como transporte puerta a puerta rutas bonos de cumplimiento

---

Ilustración 2 ¿ Se sintió en algún momento motivado? Elaboración Propia

---

¿Qué clase de motivación emplea este tipo de empresas para que la productividad mejore?

7 respuestas

Ascensos.

Bonos

beneficios adicionales a los le ley como transporte puerta a puerta rutas bonos de cumplimiento, reunión asesores gerente para conocimiento de como esta la empresa

Bonificacion de dinero

Buenos tratos a sus trabajadores

Un buen ambiente para trabajar

Con buenos turnos y descansos

---

Ilustración 3 ¿Qué clase de motivación emplea este tipo de empresas para que la productividad mejore? Elaboración propia

---

¿Por qué cree usted que en estas industrias se evidencia un alto nivel en la rotación de personal?

7 respuestas

Mucha presión laboral

Por lo horarios tan estrictos

Depende de la empresa y las normas de esta, ya que la rotación a gran escala se da por descontentos con la empresa o mal trato.

Si mucho

Por que la gente se estrés y se va

Por que los empleados no cumple con las condiciones necesarios para el cargo

Muchos se aburren y se van

---

¿Le gusta o le gustaría volver a trabajar en un call center? Argumente su respuesta.

7 respuestas

Si

No, no es un ambiente en el cual me sienta a gusto.

No, porque se trabaja de domingo a domingo

Si, llevo 10 años trabajando en este ámbito y es un trabajo bastante gratificante, ya que me permite tener tiempo familiar y tiempo para el estudio sin afectar mis labores

Is el ambiente la boral es bueno si

No

Ilustración 4 ¿Le gusta o gustaría volver a trabajar en un call center? Elaboración propia

## Referencias

- Alva, J. & Juárez J. (2014). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú del Distrito de Trujillo. Tesis Pre grado, Universidad UPAO, Trujillo, Perú.
- Crece Negocios. (2015). Técnicas de motivación laboral. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>
- Ledesma, N. (2008). La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones. Tesis de Maestría, Universidad de Querétaro. México.
- Cerón Ruíz, J. A. (2015). La importancia de la motivación en las empresas. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7316>
- Sánchez Romero, B. D. (2018). Factores de riesgo psicosocial y nivel de estrés en trabajadores de una empresa de call center. Recuperado de [https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1760/sanchez\\_brayan\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1760/sanchez_brayan_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- David Xavier Yáñez Flores (2018): "La motivación como fuente de productividad", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/motivacion-productividad.html>
- Desposorio Jara, M. E. (2017). Los incentivos laborales y su influencia en la productividad de la empresa Call Center Teleatento del Perú SAC, plataforma BBVA Continental, de la ciudad de Trujillo-2016. Recuperado de <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/>
- Bach. Ulloa Castillo, J. M. (2021). *desempeño laboral y productividad en una empresa de call center, lima*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9355/Ulloa%20Castillo%2C%20Jenny%20Mar%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, G. y. (2021). *desempeño laboral y productividad en una empresa de call center, Lima*. Obtenido de chrome-<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9355/Ulloa%20Castillo%2C%20Jenny%20Mar%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- crece negocios. (14 de Diciembre de 2015). *Técnicas para motivar a los empleados*. Obtenido de funigblogs: <https://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2015/12/14/funiber-tecnicas-motivar-empleados>

- Denzin, L. y. (1994). *metodología de la investigación* . Obtenido de enfoque cualitativo: <https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontense/enfoque-cualitativo>
- Duarte Fuentes, C. C. (15 de octubre de 2020). *Propuesta de implementación de herramientas RPA en una empresa del sector BPO & Contact Center y su impacto en la productividad*. Obtenido de Univeridad el Bosque: <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/4450?show=full>
- Lemus, A. R. (Julio de 2014). *nivel de satisfacción de los asesores de un contact center operativo de una institución financiera de la República De Guatemala*. Obtenido de doc player: <https://docplayer.es/4823972-Universidad-rafael-landivar-facultad-de-humanidades-licenciatura-en-psicologia-industrial-organizacional.html>
- Library. (s.f.). *Incentivos vs. Recomendacione s*. Obtenido de Library: <https://1library.co/article/incentivos-vs-recomendaciones-importancia-motivaci%C3%B3n-correlaci%C3%B3n-puesto.y6j4pw4q>
- Medina, H. S. (2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v17n4/a08v17n4.pdf
- Mitjana, L. R. (2020). *La teoría de fijación de metas de Edwin Locke*. Obtenido de psicología y mente: <https://psicologiyamente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke>
- Romero, B. D. (2018). *Factores de riesgo psicosocial y nivel de estrés en trabajadores de una empresa de call center*. Obtenido de chrome-  
[https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1760/sanchez\\_brayan\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1760/sanchez_brayan_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Semana. (14 de Septiembre de 2018). *CENTRO NACIONAL DE COLOMBIA*. Obtenido de semana.com: <https://www.centronacionaldeconsultoria.com/post/2018/09/14/bonos-de-desempe-c3-b1o-para-los-trabajadores-mejoran-la-productividad-de-las-empresas>
- Thirión, J. M. (29 de NOVIEMBRE de 2006). *Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*. 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)
- Tic, M. (2019). *Aspectos básicos de la indrustria 4.0*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articulos-124767\_recurso\_1.pdf

- Uniminuto. (09 de Marzo de 2022). *Establecimiento de metas y objetivos*. Obtenido de <https://virtual.uniminuto.edu/blog/establecimiento-de-metas-y-objetivos/>.
- Uriarte, M. (s.f.). *Rotación de personal en un call center: cómo manejar a los Millennials*. Obtenido de omnia: <https://omniawfm.com/blog/rotacion-de-personal-call-center-millennials.php>
- Espada, M. (2002): Nuestro motor emocional “La Motivación”. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Robbins, L. y Coulter, M. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed).
- Erika, G. (2020). *Estrategia de fidelización para el cliente interno de un call center de una entidad financiera*. Trabajo grado, Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Jeon, M., Yoon, H. y Yang, Y. (2022). Emotional dissonance, Job Stress, and Intrinsic Motivation of Married Women Working in Call Centers: The Roles of work overload and Work – Family Conflict. *MDPI, volumen 12, 1-19*. <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/1/27>.

