

## **Importancia de la Motivación y su Correlación con el Puesto de Trabajo en la Empresa**

**ATENTO en la ciudad de Pereira.**

**Ángela María Díaz Estrada**

**Juan Camilo Rivera García**

**Angélica Franco**

**Fundación Universitaria del Área Andina**

**Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras**

**Administración de Empresas**

**Pereira**

**2018**

**Importancia de la Motivación y su Correlación con el Puesto de Trabajo en la Empresa**

**ATENTO en la ciudad de Pereira.**

**Ángela María Díaz Estrada**

**Juan Camilo Rivera García**

**Angélica Franco**

**Neise Vanegas Nieto**

**Docente.**

**Fundación Universitaria del Área Andina**

**Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras**

**Administración de Empresas**

**Pereira**

**2018**

**Tabla de Contenido.**

	Pág.
Introducción .....	10
1. Definición del problema .....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Formulación del problema .....	14
1.2.1 Pregunta general .....	14
1.2.2 Preguntas específicas .....	14
2. Objetivos.....	15
2.1 Objetivo general.....	15
2.2 Objetivos específicos .....	15
3. Justificación .....	16
4. Marco referencial.....	17
4.1 Marco teórico .....	17
4.1.1. Mapa conceptual.....	17
4.1.2. Motivación.....	18
4.1.2. Análisis y diseño de puestos.....	26
4.1.3 Enfoques del diseño de trabajo .....	30
4.1.4. Enriquecimiento del trabajo:.....	30

4.1.5. Modelo de las características del trabajo (MCT).....	32
4.1.6. Simplificación del trabajo.....	34
4.1.7. Modelo de contingencias.....	37
4.1.8. Componentes del análisis del puesto.....	37
4.2 Marco de antecedentes.....	38
4.3 Marco conceptual.....	40
4.4 Marco legal.....	42
4.4.1. Ley 1273 De 2009. De la protección de la información y de los datos.....	42
4.5 Marco contextual.....	43
4.5.1. Misión y valores fundamentales.....	43
4.5.1.1. Misión.....	43
4.5.1.2. Valores Corporativos.....	43
4.5.1.3. Principios rectores.....	44
5. Análisis Interno.....	45
5.1. Actividad y Sector.....	45
5.1.2 Participación en el (PIB) y desempleo.....	45
5.2. Perfil del cliente.....	48
5.3 Los colaboradores y su puesto de trabajo.....	49
5.4. Requisitos del puesto de trabajo.....	51
5.4.1 Escala salarial.....	53

5.4.2. Incentivos otorgados .....	53
5.5. Análisis del Perfil de Capacidad Interna (CPI) .....	54
5.5.1. Evaluación. ....	61
6. Diseño Metodológico .....	64
6.1 Tipo de investigación .....	64
6.1.1. Métodos, técnicas e instrumentos .....	66
6.2.2 Método según enfoque .....	67
6.2.3 Método según selección de la muestra .....	68
6.2.4 Método según aplicación de la muestra .....	70
6.2.5. Método según la selección de datos .....	71
6.2.6 Muestra. ....	73
6.2. Técnicas e instrumentos .....	74
6.2.2 Ficha Técnica .....	75
7. Análisis de Datos .....	76
7.1. Trabajo de Campo. ....	76
8. Discusión de los resultados .....	103
9. Conclusiones .....	107
10. Recomendaciones .....	110
Bibliografía .....	112
Anexos .....	116

**Lista de Tablas.**

	Pág.
Tabla 1. Valoración.....	60
Tabla 2. Evaluación .....	63
Tabla 3. Datos para aplicación formula .....	74
Tabla 4. Ficha Técnica.....	75
Tabla 5. Edad .....	77
Tabla 6. Nivel Académico .....	78
Tabla 7. Jornada Laboral.....	80
Tabla 8. Tiempo en la Empresa .....	82
Tabla 9. Cuenta con Incentivos.....	83
Tabla 10. Oportunidad de Ascenso.....	85
Tabla 11. Interés por Bienestar y Salud .....	87
Tabla 12. Satisfacción por las Instalaciones .....	88
Tabla 13. Satisfacción con los horarios .....	90
Tabla 14. Apoyo del Jefe Inmediato .....	92
Tabla 15. Ayudas electrónicas que le brinda la empresa.....	93
Tabla 16. Herramientas de trabajo que ofrece la empresa.....	95
Tabla 17. Controles y Monitoreos.....	96
Tabla 18. Edad Vs. Tiempo en la Empresa.....	97
Tabla 19. Incentivos vs. Recomendaciones .....	101

### Lista de Gráficas.

	Pág.
Gráfica 1. PIB – 2018 II Trimestre .....	46
Gráfica 2. Distribución Porcentual, Variación y Contribución a la Variación de la población ocupada. Julio – agosto 2018.....	47
Gráfica 3. Tasa de Desempleo Pereira A.M Trimestres móviles 2014-2018 .....	48
Gráfica 4. Edad .....	77
Gráfica 5. Nivel Académico .....	79
Gráfica 6. Jornada Laboral.....	81
Gráfica 7. Tiempo en la Empresa .....	82
Gráfica 8. Cuenta con Incentivos.....	84
Gráfica 9. Oportunidad de Ascenso .....	85
Gráfica 10. Interés por Bienestar y Salud .....	87
Gráfica 11. Satisfacción por las Instalaciones .....	89
Gráfica 12. Satisfacción con los horarios .....	90
Gráfica 13. Apoyo del Jefe Inmediato .....	92
Gráfica 14. Ayudas electrónicas que le brinda la empresa. ....	94
Gráfica 15. Herramientas de trabajo que ofrece la empresa. ....	95
Gráfica 16. Controles y Monitoreos.....	96
Gráfica 17. Edad vs. Tiempo en la Empresa.....	99
Gráfica 18. Incentivos vs. Recomendaciones. ....	101

## Lista de Imágenes

	Pág.
Imagen 1. Organigrama Empresa Atento.....	50
Imagen 2. División de áreas funcionales .....	51

## Lista de Anexos

	Pág.
Anexo. 1. Formato Perfil de Capacidad Interna (CPI).....	116
Anexo. 2. Formato Encuesta.....	118

## **Introducción**

Partiendo del entorno social, económico, tecnológico y evidenciando las necesidades que día a día las organizaciones tienen en cuanto a materia de capital humano, se hace pertinente una investigación que permita encontrar la importancia de la motivación y su correlación con el puesto de trabajo que ocupan los colaboradores dentro de la organización, analizar el puesto de trabajo con las diferentes variables que se irán presentando a través del proyecto como lo son los incentivos, la infraestructura de la empresa, herramientas de trabajo etc. Y una vez identificada dicha correlación, se pretende dar a conocer los factores influyentes con el fin de mostrar al empleador la razón de la hipótesis identificada y cómo obtener un logro y éxito organizacional mitigando los factores identificados que influyen en la motivación de sus empleados.

Para ello se utilizaron diferentes antecedentes, técnicas, métodos, e instrumentos que permitieron el desarrollo de la investigación. Dos de los instrumentos utilizados fueron los instrumentos de encuesta y el diagnóstico interno de la empresa ATENTO y sus tres sedes en la ciudad de Pereira.

Se encontraron factores reveladores que influyen en la motivación y la desmotivación de los colaboradores del Call Center ATENTO en Pereira que se darán a conocer más adelante en la investigación.

## **1. Definición del problema**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Debido al impacto tanto económico y de desarrollo empresarial, además de la fuerte incidencia que han tenido los Contact o Call centers en materia de empleo en el país (Colombia), se pretende identificar la importancia de la motivación de los colaboradores de la parte operativa en las 3 sedes de la empresa Atento Colombia, ubicada en la ciudad de Pereira y su correlación con el puesto de trabajo.

Tanto fue el impacto de los Call Centers que en Colombia fue fundada en el año 2001 la Asociación Colombiana de Call Centers que es el gremio colombiano que reúne las más importantes empresas de la industria de los centros de contacto en el país, con el objetivo de promover, representar y proteger los intereses de sus asociados, contribuyendo al fortalecimiento de la industria. Atento fue catalogado como uno de sus principales asociados de los más de 50 que hacen parte.

Atento es la compañía líder en BPO (*Business Process Outsourcing*) y CEM (Customer Experiencia Management) en América Latina y España y la “única en su sector reconocida como una de las 25 mejores multinacionales para trabajar”, según (*Institute Great Place to Work* en su reciente reconocimiento otorgado en el año 2016)

De acuerdo con la página oficial de la empresa Atento; en Colombia iniciaron operaciones en el año 2000; Cuentan con ocho operaciones, más de 5.900 posiciones y 7.500 empleados.

“Somos uno de los empleadores más importantes de Colombia” y sistemáticamente ha sido reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar en el país de acuerdo con el (*Great Place to Work Institute*)

En la ciudad de Pereira cuenta con tres sedes nombradas como sede Olaya, Torre Central y Tres Nevados. Según Mayra Alejandra Orrego, formadora y supervisora de la sede Olaya, registra en su base de datos un total estipulado de 2500 a 3000 empleados solo en la parte operativa; siendo Atento una fuente principal de empleo en la ciudad de Pereira.

En dicha empresa se identificará la importancia de la motivación con referencia a las diferentes variables, como las necesidades, incentivos, las herramientas de trabajo e infraestructura, en las diferentes sedes de la empresa en Pereira. También se correlacionará la importancia de la motivación con respecto a la variable independiente que definen la motivación como intensidad, dirección y persistencia con respecto al puesto de trabajo y todas las variables que influyen alrededor de este.

De acuerdo a las constantes rotaciones y deserción de puestos que se evidencian en dichas organizaciones y a la carga laboral que el colaborador maneja y que esta influye en su estado de ánimo, psicológico y comportamental, las organizaciones se ven inmersas en una desventaja corporativa ya que sus procesos y procedimientos relacionados a su razón de ser no van encaminados al cumplimiento de sus objetivos; por lo anterior surgió la necesidad de esta investigación, para dar respuesta a las inquietudes y dar a conocer a los empleadores las causas por las cuales sus colaboradores no alcanzan un rendimiento acorde a la influencia que tendría la motivación en desarrollo de sus funciones en el puesto de trabajo.

Ivonne Chapetón, una de las representantes de *ASPECT* en Colombia, aseguró en un informe mencionado por la revista virtual *Dinero* en el año 2015, “el sector de los Call Center es uno de lo

que más empleo genera en el país. La mayoría de los contratados son jóvenes que buscan una alternativa para financiar sus estudios o ingresar al mercado laboral”

“Según cifras del Informe Anual del Sector de la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, en el año 2015 ese mercado creció un 16% y sus ingresos operaciones representaron el 0,70% del Producto Interno Bruto del país” (Revista Dinero, 2016)

Se puede inferir que la gran mayoría de los jóvenes universitarios en Pereira que no consiguen un empleo por la poca experiencia, la opción de los Call Centers se convierte en su alternativa más próxima para empezar su vida laboral. Esto ha sido de una u otra manera canalizado por las empresas de Call Center para aumentar su productividad generando que los empleados trabajen bajo unos indicadores muy exigentes ejerciendo un control muy estricto, deshumanizando el puesto de trabajo y teniendo un bajo nivel de motivación en sus colaboradores teniendo altos niveles de deserción y desmotivación.

Pocos estudios de tono crítico se conocen sobre los Call y Contact Centers en Colombia. Tal vez por el impacto e influencia que está representando en el crecimiento monetario y de empleo en el País, pero es imprescindible en un estudio que pretende ser objetivo, considerar ambas caras de la moneda.

Otro de los factores importantes que causa interés en la investigación es la alta probabilidad de enfermedades en los Call Center. Según la OMS (Organización Mundial de la Salud) en su informe denominado “la organización del trabajo y el estrés” mencionan que “Un trabajador estresado suele ser más enfermizo, estar poco motivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral; Además, la entidad para la que trabaje, suele tener peores perspectivas de éxito en un mercado competitivo” (Leka, Griffiths, & Cox, 2004, pág. 1)

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se hace imprescindible la medición de la importancia de la motivación en dicho puesto de trabajo teniendo en cuenta las variables necesidad e incentivos y la variable intensidad, dirección y persistencia.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Pregunta general**

¿Se podrán identificar las causas de la motivación de los colaboradores de las tres sedes de la empresa de Call Center ATENTO en Pereira y su correlación con el puesto de trabajo durante el primer y el segundo semestre del año 2018?

### **1.2.2 Preguntas específicas**

- ¿Cómo llevar a cabo un diagnóstico del entorno externo e interno para el Call Center ATENTO en la ciudad de Pereira?
- ¿Cómo poder Estructurar una encuesta que permita identificar la importancia de la motivación de los colaboradores del Call Center ATENTO en Pereira?
- ¿Se podrá establecer y analizar cuáles son las causas que influyen en la motivación y la desmotivación de los colaboradores del Call Center ATENTO en Pereira?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Identificar las causas de la motivación de los colaboradores de las tres sedes de la empresa de Call Center ATENTO en Pereira y su correlación con el puesto de trabajo durante el primer y el segundo semestre del año 2018

### **2.2 Objetivos específicos**

- Llevar a cabo un diagnóstico del entorno interno para el Call Center ATENTO en Pereira.
- Estructurar una encuesta que permita identificar la importancia de la motivación de los colaboradores del Call Center ATENTO en Pereira.
- Determinar y analizar cuáles son los motivos que influyen en la motivación y la desmotivación de los colaboradores del Call Center ATENTO en Pereira.

### **3. Justificación**

De acuerdo a las constantes rotaciones y deserción de puestos que se evidencian en las organizaciones de Call Center y a la carga laboral que el colaborador maneja y esta influye en su estado de ánimo, psicológico y comportamental, las organizaciones se ven inmersas en la desventaja corporativa ya que sus procesos y procedimientos relacionados a su razón de ser no van encaminados al cumplimiento de sus objetivos; por lo anterior surgió la necesidad de esta investigación, para dar respuesta a las inquietudes y dar a conocer a los empleadores las causas por las cuales sus colaboradores no dan rendimiento acorde a la influencia que la motivación tiene en ellos.

Es pertinente para un profesional en Administración de Empresas reconocer e identificar los campos de acción que esta disciplina maneja, para este proceso investigativo se establece en específico el área de Talento Humano y su relación con el comportamiento organizacional, la motivación y el campo de acción siendo esto importante para el desarrollo de nuevos conocimientos y dar clara respuesta a las inquietudes que van surgiendo acorde al planteamiento y definición del problema para así tener un panorama general de lo que podrían ser las acciones correctas en cuanto a la mitigación y solución de las necesidades dentro de las organizaciones.

De acuerdo al proceso desarrollado a nivel diagnóstico la empresa podrá conocer cuáles son las necesidades que se tiene con relación a las variables trabajadas; elemento que permitirá el desarrollo de posibles procesos de intervención en la organización y genere un óptimo ambiente laboral beneficiando a la organización.

## 4. Marco referencial

### 4.1 Marco teórico

#### 4.1.1. Mapa conceptual

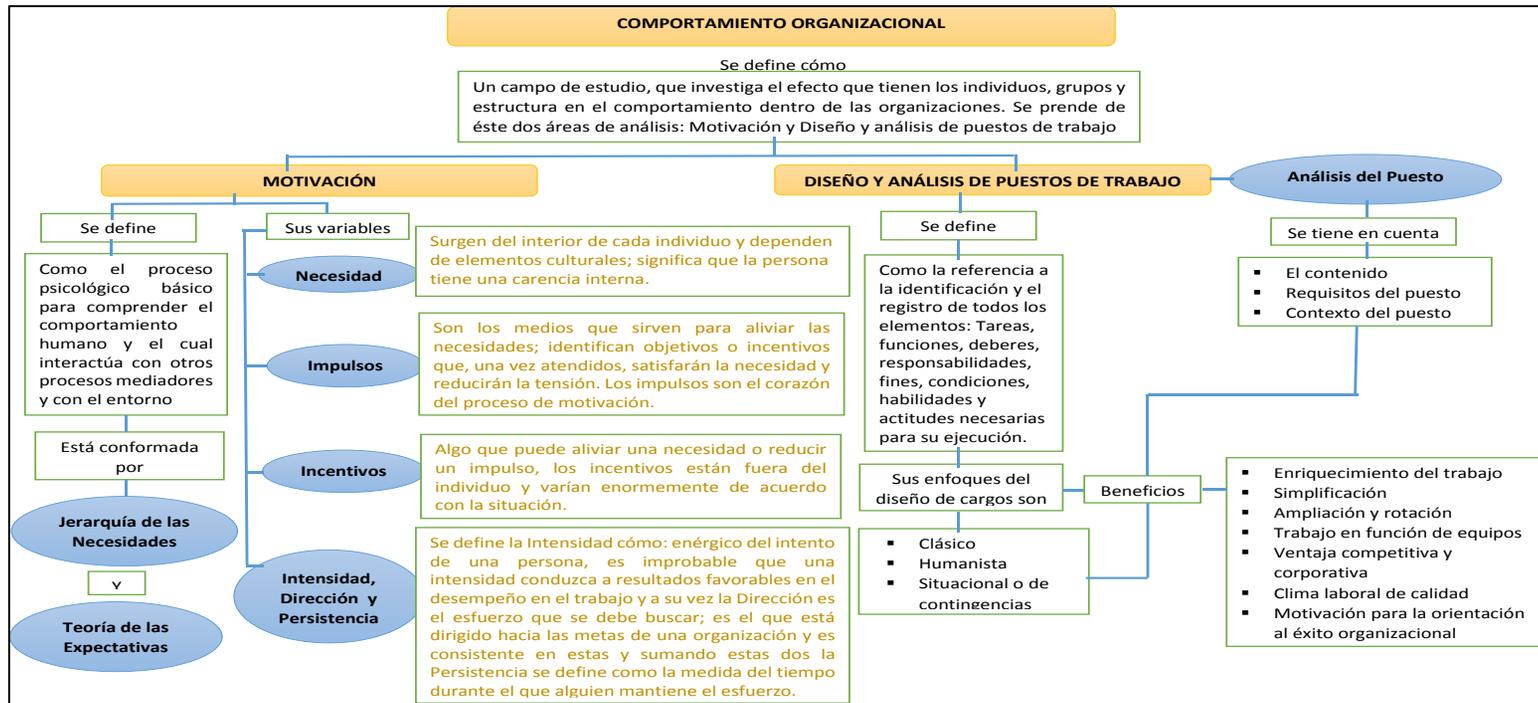


Ilustración 1. Mapa Conceptual

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2. Motivación**

Tanto el concepto de motivación y las primeras teorías que surgieron sobre la motivación como las teorías contemporáneas entre las más nombradas están: La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, (1954), la teoría de los dos factores de Herzberg, Mausner y Snyderman, (1959) y la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, (1964). Las dos primeras teorías clasificadas como teorías del contenido y la última denominada como una teoría del proceso.

Los conceptos y teorías de la motivación son múltiples y diversas. Se pretende determinar cómo el puesto de trabajo influye en la motivación, en el rendimiento y el comportamiento de los colaboradores dentro de las organizaciones. También analizando el puesto de trabajo donde se desarrollan sus actividades. Varios autores presentan su concepto de motivación como se mencionarán más adelante.

Teniendo en cuenta la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow mencionada anteriormente, este la define como: “aquellas necesidades que se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 241), aquellas necesidades son identificadas de la siguiente manera:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 241)

También la teoría de los dos factores planteada por Herzberg (1959) Y nombrada por (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 245) La motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las

personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provoca insatisfacción.

2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son: uso pleno de las habilidades personales, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, Responsabilidad total por el trabajo, Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, Autoevaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 245)

De acuerdo con Herzberg los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación. Apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. (...) Si queremos motivar a

las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. (Stephen Robbins, 2009, pág. 180)

A su vez Victor Vroom plantea la teoría de las expectativas que es clasificada como la teoría del proceso. Esta se basa en tres conceptos:

1. La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.
2. La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.

3. La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a -1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que esté directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinado por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 252)

Por lo tanto, la motivación se define como un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, además es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 236)

Al ser un constructo hipotético; se da claridad de acuerdo a los siguientes tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. Necesidades: aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las

necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

2. Impulsos: también se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.

3. Incentivos: al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 237)

También Stephen P, (2009) sintetiza el concepto de motivación como: “El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.” (Pág. 203)

Por lo tanto, se define la intensidad cómo: enérgico del intento de una persona, es improbable que una intensidad conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo y a su vez la dirección es el esfuerzo que se debe buscar; es el que está dirigido hacia las metas de una organización y es consistente en estas y sumando estas dos la persistencia se define como la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo.

Se puede identificar cual es la definición más acertada sobre la motivación o cual es la teoría que más se ajusta, pero ¿Se podrá conocer cómo influye el puesto de trabajo en la motivación de los colaboradores en las organizaciones?

En la gestión de los RR.HH la motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación llena de energía, la política y el comportamiento humano (...) hay varios factores que afectan la motivación del empleado, lo que incluye el diseño del puesto de trabajo, la adecuación del empleado a los requeridos de la tarea y las recompensas. (Luis R. Gomez-Mejía, 2001, pág. 24)

Los conceptos de motivación tanto en el ámbito psicológico como organizacional apuntan al logro de objetivos claros y concisos.

La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo. La teoría de la motivación intenta explicar por qué los empleados están más motivados y más satisfechos con un tipo de trabajo que con otro. Para los directivos resulta esencial comprender la motivación

del trabajo porque los empleados que están muy motivados con una mejor disposición de ofrecer un producto o servicio de calidad superior que aciertan a otros trabajadores que carecen de motivación (Luis R. Gomez-Mejía, 2001, pág. 71).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se hace fundamental el estudio de la motivación de los colaboradores en las organizaciones y que estos estén alineados con los objetivos y la razón de ser de la compañía.

La motivación y la habilidad para trabajar interactúan en la determinación del desempeño. La teoría de la motivación intenta explicar y predecir cómo surge, se sustenta y se detiene el comportamiento individual. No todos los gerentes y científicos del comportamiento coinciden en cuál es la mejor teoría de la motivación. En realidad, la complejidad de la motivación, puede hacer imposible una teoría que las incluya a todas. Pero aun así los gerentes deben tratar de comprenderla. Deben estar interesados en la motivación por que deben estar interesados en el desempeño. (Gibson, 2001, pág. 11)

Para ello es necesario definir el puesto de trabajo como la referencia a la identificación y el registro de todos los elementos: tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución.

#### **4.1.2. Análisis y diseño de puestos**

“Los estudios sobre diseño del trabajo proporcionan evidencias bien sustentadas de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica” (Stephen Robbins, 2009, pág. 215)

Todas las teorías de la motivación de los empleados sugieren que los trabajos se pueden usar de forma tal que aumenten los rendimientos y la motivación. El diseño del trabajo es el proceso por el cual se organiza el trabajo en las tareas necesarias para realizarlo (Luis R. Gomez-Mejía, 2001, pág. 74)

Entendiendo el concepto del análisis y diseño del puesto de trabajo, se debe tener en cuenta el factor más importante, la persona que lo va a ocupar. Stephen P Robbins, (2009) menciona que:

Hace 30 años, a las organizaciones sólo les preocupaba la personalidad porque su objetivo principal era que los individuos fueran adecuados para sus puestos específicos. Esta preocupación aún sigue vigente (...) La adecuación entre los requerimientos del puesto con las características de la personalidad está bien descrita por la teoría del ajuste entre la personalidad y el trabajo, de John Holland. La teoría postula que la satisfacción es mayor y la rotación menor cuando la personalidad y la ocupación van de acuerdo. (Pág. 121)

Los colaboradores con aptitudes, capacidades, y sobre todo personalidades que vayan acordes con el puesto de trabajo influirán mucho en la motivación y en el rendimiento y desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones.

“Hay tipos diferentes de trabajos y las personas en trabajos congruentes con su personalidad deben de estar más satisfechas y es menos probable que renuncien en forma voluntaria que aquellas en labores incongruentes” (Stephen Robbins, 2009, pág. 123)

Un correcto ajuste entre la persona y la organización puede dar muy buenos resultados. No hay nada más motivante que realizar una labor que va acorde con la personalidad y las habilidades del colaborador este puede aprovechar al máximo el capital humano de las organizaciones.

Las investigaciones acerca del ajuste persona–organización también consideran los valores de las personas y si coinciden con la cultura de la empresa. Un buen ajuste de ese tipo predice satisfacción con el empleo, compromiso con la organización y baja rotación. (Stephen Robbins, 2009, pág. 123)

También es importante identificar los estilos comportamentales de los colaboradores en cuanto a la asignación de tareas, un colaborador puede sentirse poco motivado o insatisfecho por no tener las habilidades para desarrollar una asignación de manera eficiente y eficaz.

En un país como Colombia, en el que la gente estudia la profesión que puede, no la que quiere, y trabaja donde exista empleo no donde se puede desempeñar mejor, los índices de insatisfacción con el cargo y con la tarea desempeñada es son muy altos (...) Para hacer un estudio más profundo del clima organizacional es preciso establecer si existe ajuste entre las características de las personas, sus interés, habilidades, y los requerimientos del cargo; pues de lo contrario, se puede llegar a conclusiones equivocadas. (Laborde Torres & Jaramillo Naranjo, 2014, pág. 140)

Para conocer si los requerimientos del cargo son acordes con las actitudes y aptitudes de los colaboradores es esencial analizar, conocer y comprender y si es necesario rediseñar el puesto de trabajo en el que desempeña sus labores.

“Comprender el análisis de los puestos de trabajo le proporciona a los directivos una herramienta para medir la cantidad y el tipo de trabajo que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos” (Luis R. Gomez-Mejía, 2001, pág. 60)

#### **4.1.3. Factores clave en el diseño de puestos**

Según lo plantea (Luis R. Gomez-Mejía, 2001, págs. 31-33) “hay varios factores que influyen en un adecuado diseño de puesto de trabajo a continuación le mencionamos unos de los más importantes”.

La alta calidad de vida en el trabajo: está relacionada con la satisfacción en el mismo, lo que a su vez es un buen predictor del absentismo y la rotación en el trabajo

Delegación de poder: En esencia, el proceso de delegación de poder implica proporcionar a los trabajadores la cualificación y la autoridad para tomar decisiones que tradicionalmente fueron tomadas por los directivos. El objetivo de una delegación de poder es lograr una organización compuesta por personas entusiastas y comprometidas que realizan su trabajo bien porque creen en él y lo disfrutan-Esta situación presenta un fuerte contraste con la organización que hace que la gente trabaje como un acto de aceptación para evitar un castigo (por ejemplo, ser despedido) o para lograr que les paguen (control externo).

La delegación de poder puede motivar a los empleados a ser creativos ya asumir riesgos, que son componentes clave que pueden dar a la empresa una posición competitiva en un entorno de cambios rápidos.

Los flujos de trabajo: Los flujos de trabajo hacen referencia a las formas en que se organizan las tareas para cumplir con los objetivos de producción o de provisión de servicios. Las organizaciones tienen varias posibilidades dependiendo de en qué pongan el énfasis a la hora de estructurar los flujos de trabajo.

Descripciones explícitas del puesto de trabajo. En las que se estipulan cuidadosamente los requisitos y obligaciones de cada puesto de trabajo o tipos de tareas genéricas en las que los empleados desempeñan múltiples tareas y se espera que realicen los distintos trabajos según sea necesario.

Planificación detallada del trabajo: Mediante la cual se establecen anticipadamente los procesos, objetivos y plazos temporales o planificación amplia del trabajo por la cual las actividades y los plazos pueden modificarse con poca antelación, dependiendo de las necesidades cambiantes.

Entendiendo la importancia de los factores claves en el diseño de los puestos de trabajo y que estas son relevantes en la motivación de los colaboradores, no solo en los factores claves que intervienen sino también en los enfoques del diseño del trabajo.

“Las investigaciones sobre la motivación se centran cada vez más en enfoques que relacionan los conceptos sobre ésta con cambios en la manera en que está estructurado el trabajo” (Stephen Robbins, 2009, pág. 215)

### **4.1.3 Enfoques del diseño de trabajo**

Además de los enfoques clásicos, humanista, situacional o de contingencia surgen enfoques del diseño de puesto que aportan al enriquecimiento del trabajo, su simplificación, la ampliación y rotación propendiendo un análisis del puesto más profundo en cuanto al contenido, requisitos del puesto y el contexto en que se encuentra.

Por lo tanto, se evidencia que hay una correlación muy estrecha entre motivación y el análisis de puestos de trabajo dentro de las organizaciones. Como lo menciona Chiavenato en Gestión del talento humano, (2009) “Para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y motivación en la organización” (pág. 203)

A continuación mencionamos los enfoques más relevantes del diseño del trabajo como lo plantea Luis R. Gomez-Mejía, (2001).

### **4.1.4. Enriquecimiento del trabajo:**

Tiene como principal función hacer que los cargos sean más interesantes y mejoren el ajuste, la motivación y la satisfacción de los empleados, ofreciendo mayor autonomía, variedad, retroalimentación y significación; “Es la adecuación permanente del cargo al crecimiento profesional del ocupante, aumentando gradualmente las responsabilidades, objetivos y desafíos propios de las tareas del puesto, a las características de quienes lo ocupan. Implica cambios en la profundidad del cargo”. (Laborde Torres & Jaramillo Naranjo, 2014, pág. 8)

Un trabajo con enriquecimiento facilita que el trabajador se enfoque en el crecimiento laboral que con la autonomía ponga todo de su parte para el logro de objetivos y desarrolle una labor con un alto nivel de motivación

“Para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto motivador es necesario adaptarla continuamente a los progresos del trabajador. En otras palabras, se debe enriquecer cada tarea de

acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 262)

Asimismo cabe resaltar que el enriquecimiento puede ser vertical y horizontal como se menciona a continuación:

Se refiere a la expansión vertical de los puestos, aumentar el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo que los individuos tienen la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo (...) El conjunto de evidencias sobre el enriquecimiento del puesto por lo general muestra que reduce los costos del ausentismo y la rotación a la vez que aumenta la satisfacción de los empleados. (J. Richard Hackman, 1980)

Con base en lo anterior el enriquecimiento vertical consiste en la asignación de actividades cada vez más complejas o importantes y la eliminación gradual de actividades más simples o menos importantes.

El enriquecimiento horizontal es la migración lateral hacia tareas diferentes, pero de la misma complejidad, dificultad o importancia. El primer tipo de enriquecimiento hace que el trabajo crezca y se vuelva más complejo, mientras que el segundo hace que el trabajo se vuelva multifuncional. (Chiavenato, 2009, pág. 262)

El enriquecimiento del trabajo es el enfoque del diseño del puesto de trabajo que aplica directamente la teoría de las características del trabajo.

#### **4.1.5. Modelo de las características del trabajo (MCT).**

El modelo fue desarrollado por J. Richard Hackman, (1980) indicando que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales como lo menciona Stephen Robbins, (2009) a continuación:

1. Variedad de aptitudes: Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes sería el de propietario-operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes.
2. Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. Ejemplo de un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la perfección.
3. Significancia de la tarea: Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital.
4. Autonomía: Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo.
5. Retroalimentación: Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información

directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Ejemplo de trabajo con mucha retroalimentación es el trabajador (Pág. 215)

Según Stephen Robbins, (2009) Las dimensiones fundamentales se combinan en un índice único de predicción denominado índice de motivación potencial (IMP). Que se calcula como:

$$\text{IMP} = \frac{(\text{Variedad de aptitudes} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Significancia de la tarea})}{3} \\ \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

Los trabajos con gran potencial de motivación deben tener un valor alto para al menos uno de los tres factores que llevan a la significancia experimentada, y deben tener mucha autonomía y retroalimentación. Si los trabajos tienen mucho potencial de motivación, el modelo predice que la motivación, desempeño y satisfacción se verán influidos de manera positiva, y que disminuirá la probabilidad de que haya ausentismo y rotación. (Pág. 217)

Entendiendo la importancia del modelo de las características del trabajo. Las anteriores dimensiones generan un impacto motivacional en el desarrollo de las actividades que desarrolle el colaborador teniendo en cuenta que tendrían plena conciencia de lo que realizan y como esa labor puede aportar a la organización.

Continuando con los enfoques del diseño de trabajo como lo mencionan Laborde Torres & Jaramillo Naranjo, (2014) a continuación:

#### **4.1.6. Simplificación del trabajo**

Supone que la actividad puede dividirse en tareas simples y repetitivas que maximizan la eficiencia.(...) Puede ser eficiente en entornos estables, pero eficaz en entornos cambiantes. (...) Puede llevar a altos niveles de rotación por la monotonía de los cargos y a la consecuente baja motivación y satisfacción. (pág. 9)

Este enfoque del diseño del puesto de trabajo asigna la mayor parte de los temas de reflexión sobre el trabajo (como la planificación y la organización) a los directivos y supervisores, mientras que otorga al trabajador una tarea a realizar muy bien definida.

Ampliación y rotación del trabajo: Se utiliza generalmente para volver a diseñar algunos puestos aburridos, rutinarios y repetitivos. La ampliación aumenta las tareas y obligaciones de un cargo lo que permite un aumento de la satisfacción por la reducción de la monotonía y el aburrimiento (...) La rotación hace que los trabajadores se alteren de un puesto a otro o se turnen en distintas tareas bien definidas sin que se interrumpa el flujo de la operación. Ambas presentan limitaciones ya que se centran en eliminar los aspectos menos motivadores y en mejorar algunas de las características esenciales del cargo. (Pag. 10)

De esta manera las expectativas que tiene el colaborador de acuerdo a su puesto de trabajo y teniendo en cuenta la motivación dentro de éste, se puede medir acorde a los factores intrínsecos y extrínsecos ya que hacer bien su trabajo genera significativamente un reconocimiento y a su vez un pago (salario); entre más reconocido y motivado se encuentre el colaborador, mayor será su rendimiento y por ende la orientación al logro de la organización.

No obstante, la motivación medida por la evaluación de desempeño debe tener en cuenta la percepción y los factores influyentes en el colaborador y el punto de vista del colaborador va relacionada a la formación cultural del gerente jugando un rol importante en la manera en la que es evaluado.

Por ende, tal como lo plantea Uceró, (2011) “Los primeros científicos preocupados por el tema trataban de conseguir diseños del trabajo que permitiesen obtener más trabajo que permitiesen obtener más productividad y, al mismo tiempo, fuesen compatibles con la dignidad del trabajador.” (pág. 51)

Sin embargo, la búsqueda de la optimización de los recursos para una mejora y calidad en sus actividades diarias para el aumento de la producción, debían ser amenas con la integridad del colaborador.

“En otros casos, se buscaba crear una situación laboral menos crispada, donde el conflicto no fuese la norma imperante” (Uceró, 2011, pág. 51) Con lo anterior, se buscaba que el colaborador se sintiera a gusto en su puesto de trabajo con las tareas asignadas y su ambiente laboral sea favorable; además de dar cumplimiento pleno a su manual de funciones.

También menciona Chiavenato (2009), que “en resumen se podría definir los puestos de trabajo como la piedra angular entre la organización y las personas que trabajan en ella” (Pág. 205). Se debe tener especial cuidado en el diseño del puesto de trabajo, si es un diseño clásico o tradicional. En el primero se evidenciaron algunas desventajas, entre ellas, la falta de motivación para el trabajo.

La mayor parte de la literatura sobre motivación ofrece metodologías administrativas para alentar a las personas a trabajar más y a cuidar la calidad de su trabajo. No obstante, existen pocos textos que expliquen la relación entre la

motivación y los efectos ocultos de las jerarquías de poder, los laberintos burocráticos, los procesos de decisión autocráticos y los sistemas administrativos rebasados. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 264)

Por lo anterior, “Ante la falta de motivación intrínseca, las personas se suelen concentrar en las reivindicaciones y las expectativas de salarios más altos y mejores condiciones de trabajo como medio para compensar la insatisfacción, el descontento con la tarea” (Chiavenato, Gestión del talento humano 3a ed, 2009, pág. 208)

Además, menciona que los puestos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos. Por lo mismo, provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el ocupante. En casos más graves producen efectos negativos como el resentimiento, la pérdida de ánimo y la resistencia activa de los obreros. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y una precaria dedicación de las personas. (Chiavenato, Gestión del talento humano 3a ed, 2009, pág. 208)

Teniendo en cuenta los efectos negativos que trae la monotonía en sus quehaceres dentro de su puesto de trabajo, la falta de motivación donde influyen los factores intrínsecos y además los extrínsecos; es recomendable un modelo de contingencia. Aplicando este modelo se puede evidenciar la prevención de los efectos negativos y causar impacto positivo tanto en la organización como en el colaborador pues el aumento de productividad, el bienestar laboral y personal y la mejora continua al éxito de la organización generan ventajas competitivas y logro de los objetivos acordes al plan estratégico organizacional.

Si bien se menciona un modelo o enfoque adecuado este se puede definir como:

#### **4.1.7. Modelo de contingencias.**

“El modelo de las contingencias representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización”  
(Chiavenato, Gestión del talento humano 3a ed, 2009, pág. 210)

El modelo de contingencias no parte de lo planteado por el modelo clásico, ni el humanista. Por el contrario, es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y la revisión del puesto como una responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo (...) En un mundo global y de fuerte competencia, en el cual todo cambia. Los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes (...) El modelo de las contingencias presupone la utilización de las capacidades de autodirección y de control de personal y, sobre todo, de objetivos definidos en conjunto entre el ocupante y su gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.  
(Chiavenato, Gestión del talento humano 3a ed, 2009, pág. 210)

Como se menciona anteriormente se hace imprescindible tener un concepto claro sobre el análisis, el diseño del puesto de trabajo, los enfoques y modelos, para que el puesto se vuelva un factor motivante para los colaboradores en las organizaciones. Entre ellos también para finalizar se encuentran los componentes del análisis del puesto de trabajo.

#### **4.1.8. Componentes del análisis del puesto**

Según Gibson, (2011) propone tres componentes esenciales en el análisis del puesto de trabajo.

1. El contenido: Son las actividades específicas que el puesto requiere en términos de lo que el trabajador hace, los métodos, técnicas, herramientas, materiales que utiliza, las máquinas, herramientas y equipos que usa, y los materiales, materias primas o servicios que produce.
2. Los requisitos del puesto: Se refiere a la educación, experiencia, título, competencias (capacidades, conocimientos y aptitudes) y otras características personales que debe registrar quien ocupa el cargo.
3. Contexto del puesto: Hace referencia al ambiente físico y las condiciones laborales junto con otros factores que se consideran extrínsecos al puesto.

En un entorno organizativo de cambio e innovación es más adecuado centrar los análisis del puesto de trabajo en las características del trabajador que en las del trabajo, las tareas que se realizan en un análisis del trabajo pueden cambiar, pero las características del empleado, como la innovación, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de relacionarse y sus cualidades de comunicación, seguramente seguirán siendo esenciales para el éxito de la organización. (Luis R. Gomez-Mejía, 2001, pág. 84)

#### **4.2 Marco de antecedentes**

La anterior investigación es el diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final de consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios; mencionada investigación es perteneciente a la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales y adscrita a la facultad de ciencias y administración para la maestría en

administración (MBA) en el año 2008 y se quiere lograr comprender la afectación que tiene la motivación de forma directa y positiva sobre la satisfacción total de los clientes y dar una respuesta clara y concreta para la mejora del servicio y previniendo amenazas de posibles competidores, queriendo lograr la estimulación de su personal con el fin de conseguir mejor desempeño en éste y lograr que el cliente reciba más de lo que espera para llegar a la sostenibilidad y rentabilidad deseada y evidenciar como la motivación impacta en la percepción del consumidor además de jugar un rol muy importante con el personal tanto interno como externo de la organización. (Polo Medina, 2008)

El anterior trabajo de investigación es acerca de “La Cultura Organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores (...)” (Gutiérrez Melo, 2014); en la Universidad Nacional de Colombia, facultad de ciencias económicas y perteneciente a la maestría en administración (MBA) en la ciudad de Bogotá en el año 2014 y muestra un panorama y/o visión holística de cómo el colaborador o en su defecto el talento humano que tiene una organización lleva a ésta al éxito empresarial ante la demanda que hoy por hoy muestra el entorno, relacionando un conjunto de factores influyentes para el desarrollo de sus labores y además el desarrollo integral.

No obstante, se busca lograr identificar el grado de influencia que tiene la cultura como factor organizacional en la motivación laboral de un área en específico de una empresa de transporte aéreo, además de la importancia de la motivación en la transversalización en todos los procesos misionales para el fortalecimiento de la organización.

Esta investigación hace referencia a la motivación en los niveles jerárquicos y pertenece a la Universidad Nacional de Cuyo, es perteneciente a la facultad de ciencias económicas y del programa de licenciatura en Administración en el país de Argentina en el año 2011. (Gutiérrez

Iriart, 2011), y muestra un panorama de los cambios sociales, económicos y culturales y el impacto que causan estos en el progreso del ser humano; tales impactos no solo influyen significativamente en los colaboradores sino que también afectan la organización como tal; para esto se requiere de organizaciones dinámicas y que se adapten a los constantes cambios que se presentan día a día y desarrollar en sus colaboradores flexibilidad y creatividad para lograr satisfacer las necesidades específicas de un mercado dinámico y altamente competitivo, sin embargo el comportamiento de las personas influyen en mayor o menor medida en su desempeño laboral siendo esta influencia un proceso psicológico relacionado precisamente con la motivación.

La relación que tiene estos tres trabajos de investigación es la motivación que trae consigo una serie de beneficios personales, organizacionales y factores influyentes a tener en cuenta, además las variables dentro del conocimiento y aplicación; para ser este un eje dinamizador y transversal y así lograr una mayor eficiencia y eficacia para obtener de manera pertinente una óptima efectividad y lograr dar cumplimiento a su plan estratégico misional, direccionando la organización al éxito.

MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL; (SUM MAZARIEGO, 2015); tesis desarrollada en México. El alcance esta investigación es la de identificar el nivel de motivación de los empleados de una empresa en específico, utilizó como instrumento una escala de Likert para evaluar el desempeño de los colaboradores u una prueba de escala de motivación psicosocial

### **4.3 Marco conceptual**

- **Motivación:** Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona

- **Variables:** Inestable, inconstante y mudable. Que varía o puede variar.
- **Factor:** Elemento o causa que actúan junto con otros.
- **Necesidad:** Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida
- **Impulso:** Deseo o motivo afectivo que induce a hacer algo de manera súbita, sin reflexionar.
- **Incentivo:** Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.
- **Correlación:** Correspondencia o relación recíproca entre dos o más cosas o series de cosas.
- **Intensidad:** Grado de fuerza con que se manifiesta un agente natural, una magnitud física, una cualidad, una expresión
- **Dirección:** Camino o rumbo que un cuerpo sigue en su movimiento.
- **Persistencia:** Mantenerse firme o constante en algo.
- **Rotación:** Seguir un turno en cargos, comisiones,
- **Estado de Ánimo:** Disposición en que se encuentra alguien, causada por la alegría, la tristeza, el abatimiento,
- **Rendimiento:** Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo
- **Ausentismo:** Hacer que alguien parta o se aleje de un lugar.
- **Percepción:** Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.
- **Actitudes:** Disposición de ánimo manifestada de algún modo.
- **Personalidad:** Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.
- **Aprendizaje:** Adquisición por la práctica de una conducta duradera.
- **Intrínseco:** Íntimo, esencial.
- **Extrínseco:** Externo, no esencial

- **Apatía:** Dejadez, indolencia, falta de vigor o energía.
- **Fatiga:** Molestia ocasionada por un esfuerzo más o menos prolongado o por otras causas, y que en ocasiones produce alteraciones físicas
- **BPO (*Bussines Process Outsourcing*):** Externalización de Procesos de Negocio
- **CEM (*Costumer Experience Management*):** Gestión de la Experiencia del Cliente
- **Externalizar:** Dicho de una empresa o de una institución pública: Encomendar la realización de tareas o servicios propios a otra empresa
- **IMP:** Índice de motivación potencial
- **MCT:** Modelo de las características del trabajo
- Las anteriores definiciones son extraídas del Diccionario de La Real Academia Española.  
(Real Academia Española, s.f.)

#### **4.4 Marco legal**

##### **4.4.1. Ley 1273 De 2009. De la protección de la información y de los datos**

Con el objetivo de mejorar e impulsar la industria tecnológica y el desarrollo de servicios en Colombia fue necesario desarrollar una ley que regulara los aspectos relacionados con la protección de datos, el uso adecuado de la información y la protección de innovaciones informáticas o tecnológicas.

Esta ley maneja temas como con respecto a la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos y de los sistemas informáticos, de los atentados informáticos y otras infracciones. Esto con el objetivo que se preserve de manera integral los sistemas que utilicen las tecnologías y tecnologías de información

## **4.5 Marco contextual**

El presente trabajo de investigación acerca de la Motivación y su correlación con el puesto de trabajo se realizarán en las sedes de la empresa Atento Colombia en la ciudad de Pereira, la cual cuenta con tres sedes ubicadas en el área metropolitana y directamente se intervendrá el área operativa de ésta.

### **4.5.1. Misión y valores fundamentales**

Nuestra particular cultura corporativa refleja nuestra misión, valores y principios rectores. Éstos, determinan nuestro comportamiento como compañía, enfatizan el trabajo en equipo, la innovación e inspiran a nuestros colaboradores a trabajar con total dedicación a favor de nuestros clientes.

#### *4.5.1.1. Misión*

Contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes.

#### *4.5.1.2. Valores Corporativos*

- Compromiso: Estamos comprometidos con el éxito de nuestros clientes.
- Pasión: Trabajamos con pasión, entusiasmo y con la ambición de ser mejores cada día.
- Integridad: Actuamos con integridad, fieles a nuestros valores, defendiendo lo que creemos y asumiendo la responsabilidad de nuestras acciones.
- Confianza: Garantizamos la confianza, transparencia y respeto en las relaciones con todos nuestros grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, sociedad y accionistas)

Sin embargo, siendo líderes en materia de empleo, se ha evidenciado en sus operarios **un índice alto de rotación laboral y/o desmotivación en su área de trabajo**; por tales motivos se ha decidido intervenir en ésta sin antes hacer una revisión a su misión, valores y principios rectores:

#### *4.5.1.3. Principios rectores*

- Trabajamos como un equipo, entendiendo las necesidades locales de nuestros clientes, pero apoyándonos en nuestras capacidades y escala multinacional.
- Fomentamos un espíritu emprendedor e innovador
- Somos eficientes, ágiles y nos enfocamos en crear valor para nuestros clientes.
- Agregamos pasión en todo lo que hacemos con la ambición de siempre lograr nuestras metas y el deseo de ser mejores.
- Tenemos disciplina financiera y operacional, sin embargo, siendo líderes en materia de empleo, se ha evidenciado en sus operarios un índice alto de rotación laboral y/o desmotivación en su área de trabajo; por tales motivos se ha decidido intervenir en ésta sin antes hacer una revisión a su misión, valores y principios rectores:
- Estamos orgullosos de construir un gran lugar para trabajar. (ATENTO, s.f.)

Si bien, ATENTO en su fase misional tiene un fuerte enfoque hacia sus clientes brindado a estos la satisfacción y cumplimiento a sus necesidades, no obstante, debe tener en cuenta su capital humano interno ya que si este falla, su principal objetivo se vería afectado y reflejaría una baja competitividad; ante estos factores identificados, se aplicaría el presente trabajo de investigación para evidenciar la necesidad de mejorar los aspectos de rotación del personal que se presenta constantemente dentro de la organización.

## 5. Análisis Interno

### 5.1. Actividad y Sector

La empresa ATENTO Colombia es una empresa del **sector económico terciario** o de prestación de servicios, dedicada principalmente a la tercerización de servicios telefónicos tanto móviles (Planes, renovaciones y reposiciones) como fijos (servicios del hogar) **para multinacionales como lo son Movistar y Claro**. Esto es en cuanto a atención a los clientes, solución de inconvenientes y ventas de los servicios telefónicos brindando una atención especializada a cada cliente que accede a los servicios de dichas compañías, brindando calidad y productividad. Como es una empresa de tercerización esta se encuentra en constante evaluación de controles de calidad y productividad por las centrales que serían las compañías empleadoras de Atento.

Es una compañía líder en BPO (*Business Process Outsourcing*) y CEM (*Customer Experience Management*) en América Latina, fundada en España. Pertenece al gremio de los Contact o Call center.

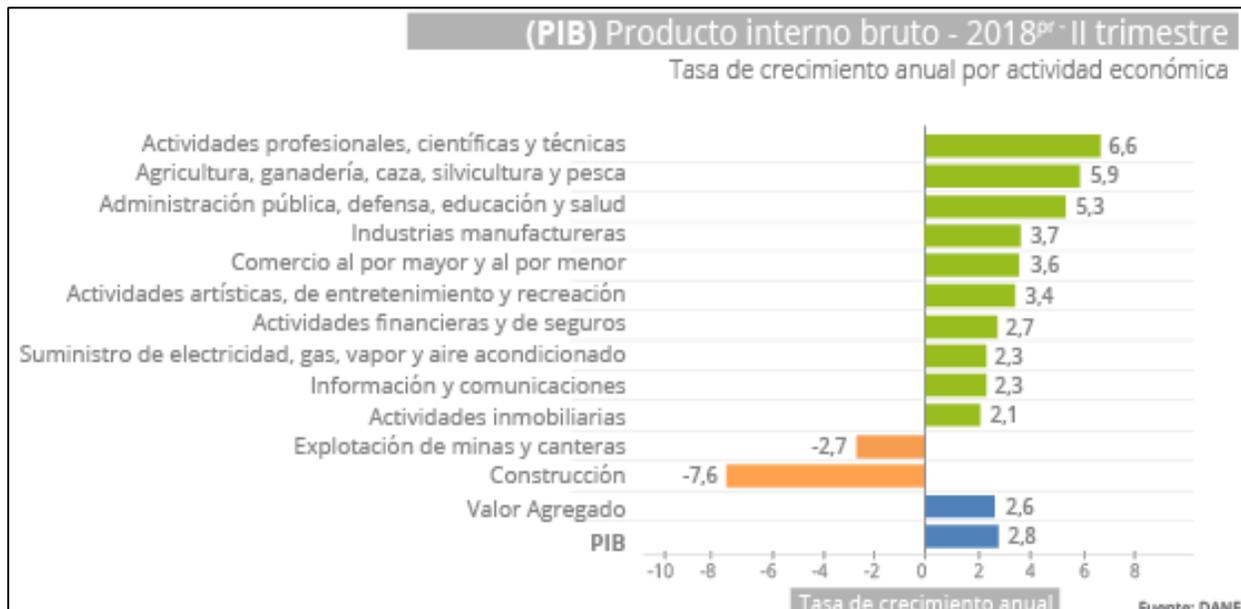
#### 5.1.2 Participación en el (PIB) y Desempleo.

EL tamaño de un negocio como el outsourcing en Colombia se puede dimensionar en su aporte a la economía nacional: el segmento representa el 1% del (PIB), si facturación es de \$13,77 billones y sus exportaciones de los \$2,69 billones.

Estas cifras confirman la dinámica de un sector que tiene tasas de crecimiento a 9% desde 2011, según la consultora *Grans Consulting* y pasó de unas 2.96 empresas identificadas en Colombia en 2013 a 3.124 en 2014.

Ricardo Granados, autor de los estudios de la Grans, precisa de los 2.976 jugadores identificados en BPO en el país, 125 son grandes contribuyentes al fisco en Colombia. Los servicios que más ingresos generan por tercerización son los BPO de Contact que representan más de \$3,57 billones. En ese grupo de grandes jugadores están, Carvajal, Emtelco, Teleperformance, Atento.

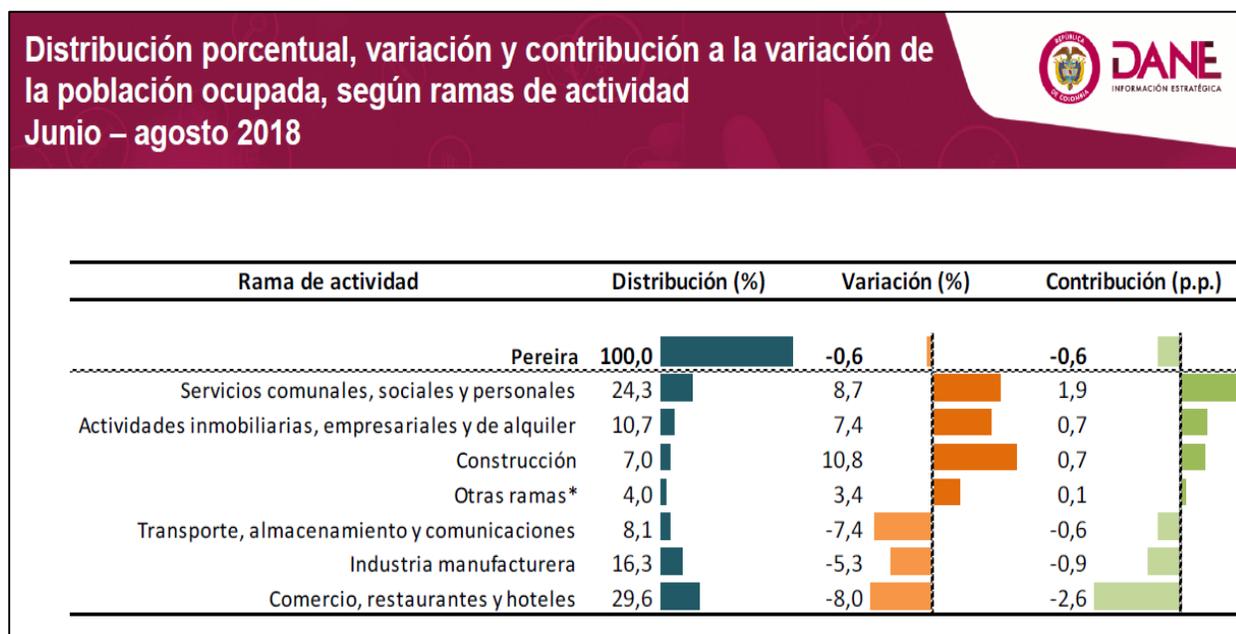
Por ser intensivo en el uso de las tecnologías de información y personal, el sector tiene un impacto directo en el PIB y otro indirecto derivado de su capacidad para introducir mejores prácticas productividad y competitividad en sus clientes ubicados en los restantes sectores económicos, analiza Granados. (Mendoza, 2015)



Gráfica 1. PIB – 2018 II Trimestre

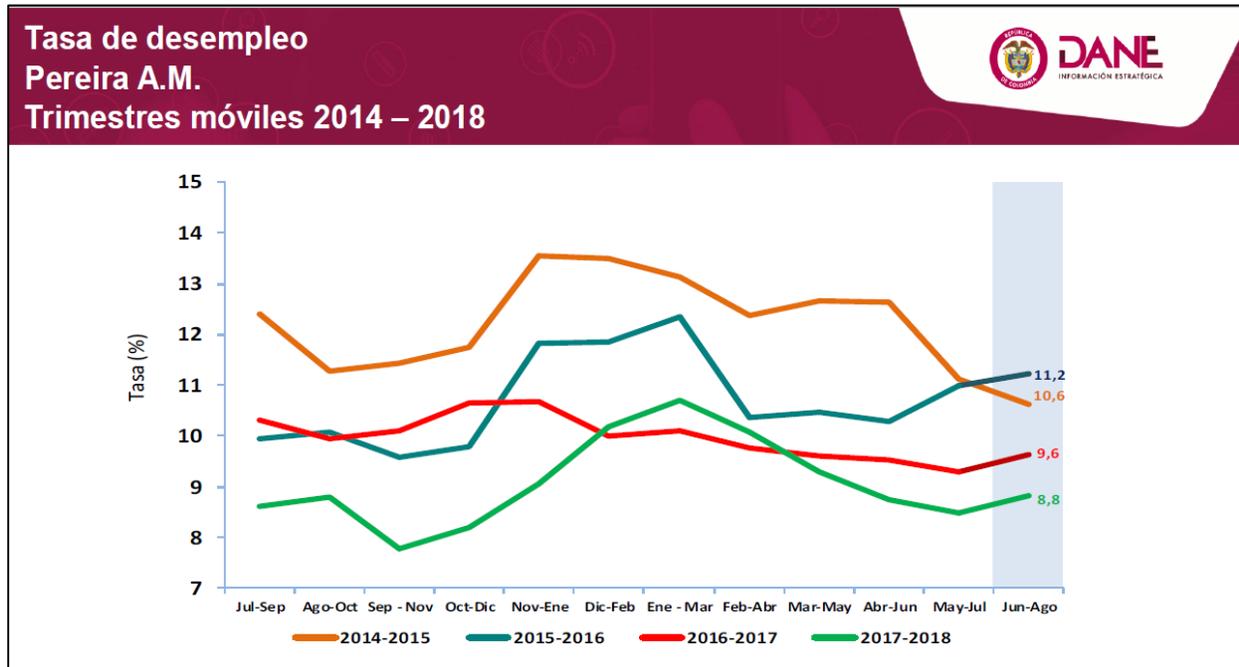
Fuente: (DANE)

En cuanto a la participación de dichas organizaciones en la ciudad de Pereira se observan las siguientes estadísticas correspondientes a la rama de actividad y desempleo.



Gráfica 2. Distribución Porcentual, Variación y Contribución a la Variación de la población ocupada. Julio – agosto 2018.

Fuente: GEIH – DANE



Gráfica 3. Tasa de Desempleo Pereira A.M Trimestres móviles 2014-2018

Fuente: (GEIH, DANE)

La tasa de desempleo en la ciudad de Pereira disminuyó al del 9,6% en 2016-2017 a 8,8% en el 2017-2018. Indicando un buen dato de referencia ya que no se conoce a ciencia cierta el impacto específico de participación de la empresa Atento.

## 5.2. Perfil del cliente

Los principales clientes que maneja la empresa ATENTO son clientes actuales y potenciales que adquirirían productos de telefonía móvil o fija con las Compañías anteriormente mencionadas como los son Movistar y Claro.

Los clientes se comunican por motivos de quejas, inquietudes, adquisición sobre los productos adquiridos, el demográfico de estos clientes son de todas las regiones del País

(Colombia), algunas campañas trabajan con clientes de (Chile), pero estos no afectan los horarios de los colaboradores ya que la diferencia horaria no es significativa.

Se manejan todo tipo de personalidades por lo cual el asesor que los atiende debe estar atento y estar capacitado para saber cómo manejar y como ofrecer también los productos a cada persona que atiende.

La gran mayoría de los clientes llaman porque tienen algún tipo de inconveniente y esto los hace clientes prevenidos y molestos, por lo que el asesor debe estar sujeto y saber manejar la presión, y nunca darle el mando de la llamada al cliente, se debe llegar a una solución y convertir ese usuario molesto en uno satisfecho.

### **5.3 Los colaboradores y su puesto de trabajo**

En la ciudad de Pereira cuenta con más de 4.500 colaboradores en todas las áreas de la empresa. Dentro de su área operativa la cual es enfoque de la investigación son aproximadamente 2500 a 3000 colaboradores que son pertenecientes de las siguientes sedes:

- Sede Olaya 1000 posiciones
- Sede Torre Central 500-650 posiciones
- Sede Tres Nevados (carrera 4ta y 3ra entre calles 21 y 22) aproximado 1000-1100 posiciones  
0 puestos.

Cada colaborador debe hacerse en la posición que este libre, no hay posiciones establecidas, asignadas para cada colaborador ya que cada asesor tiene horario diferente con descansos en diferentes horas de acuerdo a la disponibilidad de la plataforma. En ocasiones se debe esperar por posición o buscar herramientas como las diademas en otros puestos disponibles.

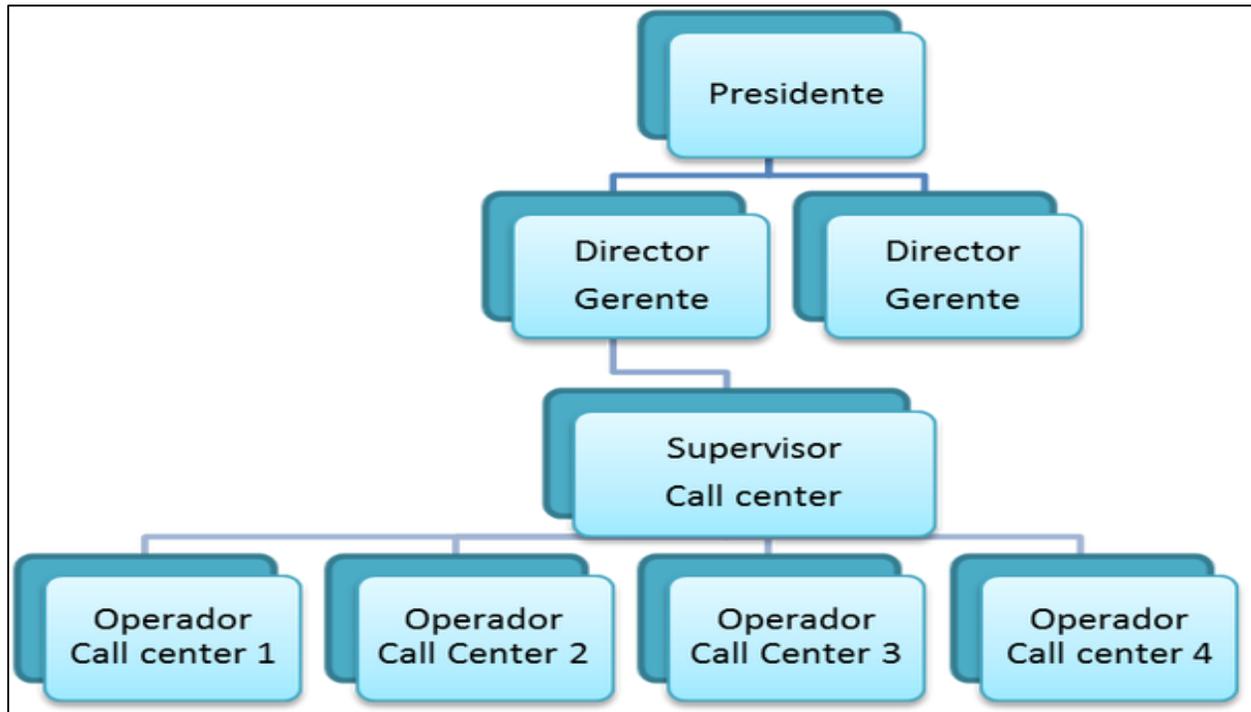


Imagen 1. Organigrama Empresa Atento

Fuente: (Elaboración propia)

Este es el organigrama general de cada sede en cuanto a líneas de mando del área operativa de los colaboradores. Es una estructura tradicional de líneas de mando y jerarquía marcadas.

En cuanto a división de áreas funcionales solamente estaría la parte de formación y de Gestión humana conformado por:

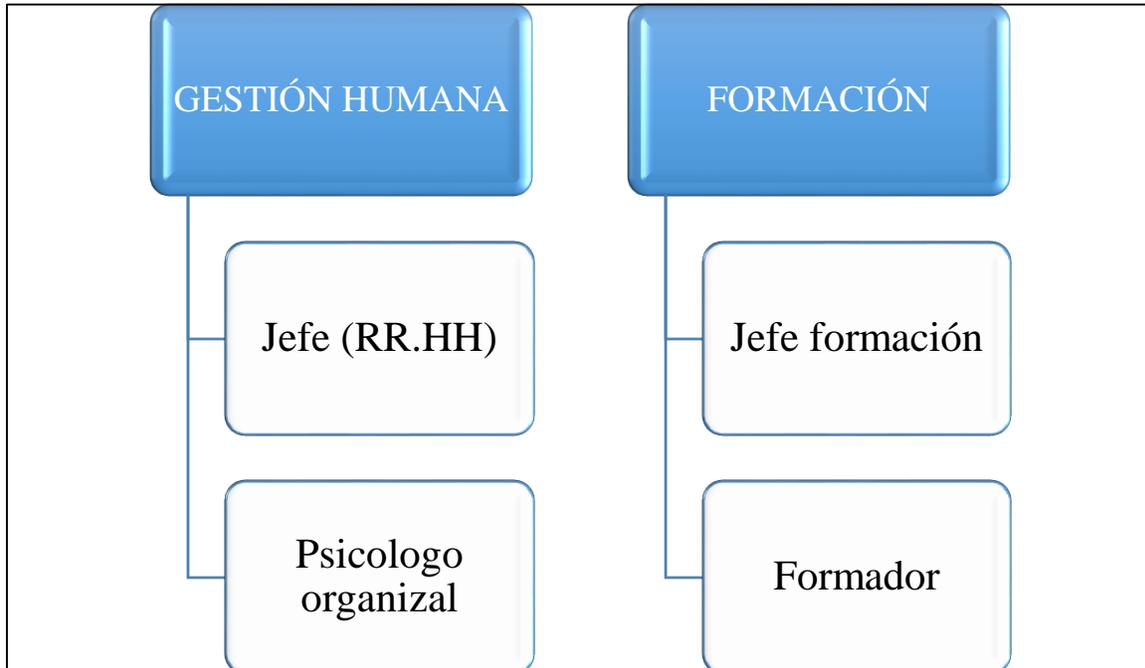


Imagen 2. División de áreas funcionales

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. Requisitos del puesto de trabajo

En los requisitos que exige la compañía para la contratación se encuentra el nivel académico, en las ofertas publicadas en las bolsas de empleo indica como requisito ser técnicos o tecnólogos con experiencia mínima de 6 meses en servicio al cliente o ventas.

Aunque en los últimos meses este requisito ha variado y ya se encuentran en búsqueda también de bachilleres, algo que no se veía en los primeros años de la compañía ya que esto lo tenía como un requisito firme indican los empleados que llevan más tiempo laborando allí.

Todo personal que quiera ingresar a la laborar en la empresa debe pasar por una etapa de capacitación que dura aproximadamente de 20 a 25 días, los cuales no están sujetos a ningún tipo

de contrato, en ocasiones solo se les reconoce un porcentaje de pasajes. Se generan capacitaciones en un horario diurno de 8 horas. Con evaluaciones de conocimiento teórico y práctico.

Si el empleado se encuentra cursando algún estudio o tiene algún motivo de vivienda se debe presentar respectivo soporte de estudio o de vivienda en caso de vivir en zonas retiradas, esto para la programación de los horarios rotativos.

El empleado debe cumplir con las normas, políticas e indicadores propuestos por la compañía estos son sujetos a evaluación cada semana con el fin de conocer el rendimiento de los empleados. Si el rendimiento en alguno de los indicadores no está dando el resultado esperado el asesor poder ser susceptibles a descargos con la abogada de la empresa y posibles suspensiones no remuneradas desde 2 a 5 días o retiro definitivo del cargo.

El empleado que vaya a descargos será imposibilitado de ascender a cargos dentro de la empresa por un periodo de 6 meses.

El asesor debe salir a horarios de descanso estrictamente en los horarios que se les da en la malla de turnos prevista la semana anterior. En caso de pedir algún tipo de excepción debe comunicarlo al controlado de la bahía en la que se encuentre desempeñando su labor.

El asesor que incurra en llegadas tarde se le descuenta el tiempo de su salario básico., el asesor debe cumplir con los horarios mínimos de conexión o de tiempo al aire mínimo 7:30h en horario de 8 horas. El asesor debe estar dispuesta a trabajar hasta en horarios máximo de 10 horas. Domingos y festivos.

Prohibido uso de celulares dentro de la plataforma. Es prohibido llevarse las herramientas de trabajo al hogar o fuera de las instalaciones de la empresa.

#### **5.4.1 Escala salarial**

- Mínimo legal vigente: \$781.242 + Comisiones
- Comisión sin techo por venta servicios
- Bono asistencia \$100.000

#### **5.4.2. Incentivos otorgados**

Los incentivos que ofrece la empresa ATENTO. Son principalmente incentivos por asistencia, ventas y por cumplimiento:

Bono de asistencia: Bono de \$100.000 sujeto a asistencia perfecta durante el mes, sin ningún tipo de tardanza e incapacidad.

Comisión por ventas servicios: De cada venta realizada en las gestiones diarias se da un porcentaje sin IVA incluido de cada producto vendido. Se paga mes vencido cuando se liquiden los productos.

Bono por cumplimiento: Bono de \$40.000 sujeto a cumplimiento de todos los indicadores de gestión impuestos durante el mes esto es: Asistencias, Ventas de cada producto, ninguna penalización, ni descargos, tardanzas, cumplimiento de horarios de conexión etc.

Sorteos de premios mensuales o diarios: Consiste en artefactos en los que la plataforma puede participar, por premios semanales o diarios como lo son aparatos electrónicos, electrodomésticos, productos de anchetas, hasta productos de consumo como papitas, palomita, obleas etc.

Aunque no se pudo obtener una cifra estadística exacta que indique cuantos colaboradores alcanzan los incentivos indicados, a través de las entrevistas realizadas indican que todos los colaboradores alcanzan la comisión por ventas de servicios ya que es un incentivo fijo que cada

colaborador recibe por la venta cruzada de algún servicio, al final de mes se le otorga el 30% sin IVA de lo que vendieron en el mes pasado.

### **5.5. Análisis del Perfil de Capacidad Interna (CPI)**

Para la presente Investigación se hace importante, implementar una herramienta que permita “hacer el diagnóstico estratégico de una empresa, involucrando en él todos los factores que afectan su producción corporativa” (Serna Gómez, 1999, pág. 120). Para este fin se toma el formato establecido por Humberto Serna Gómez, en el libro Gerencia Estratégica - Planeación. Gestión. Teoría y Metodología en su apartado Guía para el Diagnostico Estratégico. Página 296.

Es de este punto de donde se toman las preguntas más pertinentes que puedan establecer cómo está la organización frente a sus colaboradores. a nivel interno en cuatro temas que son: Planeación, Organización, Motivación y Personal, se éstos ítem se realizarán las interrogantes que serán valoradas y de acuerdo a los resultados permitirán Junto al Trabajo de Campo, tener una idea concisa de cómo esta la organización respecto a la motivación y su correspondencia en relación con su lugar de trabajo.

Para reconocer cómo es el estado a nivel Interno del Call Center Atento en la ciudad de Pereira, se ejecuta un perfil de capacidad interna (PCI), este estudio tiene como finalidad, “obtener información de la realidad, del ambiente de la organización de tal manera que su utilización maximice la relación de sus recursos con los resultados obtenidos en las operaciones” (Ariza Osorio, 2012). Esta herramienta de planeación Estratégica, se implementa para la presente investigación, dado que este instrumento evalúa ítems de la organización, que son fundamentales

para el tema de estudio y así, poder entender cómo se encuentra la empresa ATENTO en la ciudad de Pereira, brindando una realidad ecuánime en los temas valorados.

Para tal fin, se realizó un encuentro **con un colaborador directo de la organización**, que hace parte de los “Operadores” quienes son los que prestan el servicio directamente, a los usuarios o bien clientes potenciales a quienes se les va a vender principalmente, el servicio de telefonía celular o paquetes de televisión, internet y telefonía fija.

El propósito, es realizar un cuestionario donde se establezca un valor, que está determinado de siguiente manera: Se realiza en una escala de 1 a 10, para valorar conforme al criterio del evaluado, respecto a cada una de las preguntas establecidas. Los valores que se les dé a cada una de las preguntas determinan qué; de 1 a 3 es Malo, de 4 a 6 Medio y de 7 a 10 Bueno/Excelente (*Ver Anexo 1*).

El producto de la evaluación se dio de la suma de cada una de las valoraciones que se daban por cada una de las preguntas, el resultado de esa suma, se divide por el número de preguntas, así se estableció el total del Ítem, que arrojaron los resultados generales de cada uno de los temas evaluados. Ya teniendo el total de los evaluados de los 4 temas evaluados se divide por 5 luego por el 100% que viene siendo la importancia de todo el tema evaluado. (*Ver Tabla 2. Evaluación*).

El resultado que genera, es la valoración total de toda la matriz y que define como está la organización en esta evaluación.

De acuerdo al análisis del Perfil de Capacidad interna, elaborado a un colaborador del Call Center ATENTO, arrojó los siguientes resultados:

- Planeación.

Se puede inferir que la Planeación, en general de la empresa ATENTO, es neutral con un promedio de (6,1) Si bien tienen fortalezas como lo son el establecimiento de metas, objetivos,

estrategias para competir y ser rentable dentro del mercado de los Call Center y a la vista de sus principales empleadores (Movistar y Claro.) Al ser una empresa en la que su principal fuente de financiamiento y medición de resultados está basada en los ingresos y el cumplimiento de metas, estas están sujetas constantemente a modificaciones y objetivos que les permitan alcanzar este rendimiento esperado cada mes.

No obstante, la asignación de los recursos, los planes de contingencia y la anticipación de necesidades es precaria o no es suficiente para poder respaldar dichos resultados que espera la empresa, una de las posibles causas podría ser que la misión de la empresa no respalda ese compromiso en su misión por escrito: “Contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes.” En el ambiente general, la imagen sobre la empresa es una debilidad marcada ya que no se ve reflejado el lema de la compañía.

Se concluye que la empresa de acuerdo a los resultados arrojados en la matriz (PCI) en el total general de este ítem en cuanto a planeación, no es la mejor, pero tampoco es la peor su total de 6,1 que lo ubica en un estado **Neutral** así lo establece. Tiene sus debilidades y sus fortalezas marcadas, por ende, aunque no es mala la planeación si se deben mejorar aspectos para que se vean reflejados los resultados esperados por la empresa. (*Ver Tabla 2. Evaluación*).

#### ▪ **Organización**

Se evidencia que, en cuanto a los ítems de tener un organigrama formal, las unidades de mando y delegación de autoridad claras, la empresa tiene claro el correcto funcionamiento de este tipo de compañías y que es de vital importancia tener establecidas unas unidades de mando y una delegación de autoridad que puedan ser fácilmente retroalimentadas y de notificación de resultados que ejerzan un control estricto en cada una de las áreas establecidas. Pero esto necesariamente no indica que la estructura sea deseable o la más acorde, esto es en cuanto a percepción que tienen los

que hacen parte activa de la organización más específica en la parte operativa o de orden jerárquico más bajo.

Por otra parte, se observa una debilidad clara en la organización con la descripción y la especificación que recibe el empleado en cuanto al detalle de sus funciones por escrito, este factor no es muy claro y por ende en ocasiones el empleado termina haciendo otras labores que no le competen, esto genera confusión y es una debilidad que se debe convertir en fortaleza para lograr los resultados, metas y objetivos planteados desde la planeación. Aun con todo ello la organización en general de la empresa no es negativa. En un promedio calificado de (5,8) dentro del rango neutral. (*Ver Tabla 2. Evaluación*).

- Motivación

En la parte motivacional de la empresa se puede inferir con los resultados del análisis que es el promedio más bajo de los factores evaluados, aunque no está al extremo de una debilidad marcada de todos los factores analizados. Aunque si es preocupante las debilidades demostradas en cuanto a deserción y rotación de los empleados con calificación de (1) demostrando que es la más grande debilidad de este tipo de organizaciones o la mayor fortaleza dependiendo del punto de vista de quien lo analice, aunque en dichas organizaciones de Call Center ante este nivel de rotación no se han tomado medidas claras y eficientes, desconocemos los motivos.

Una entrevista a un empleado del área de planeación de los empleados de la empresa ATENTO indica que el porcentaje de deserción mensual máximo es del 6%, lo cual es muy alto pero al parecer es normal en este tipo de empresas de Call Center ya que según estudios realizados a otras organizaciones de este tipo también se ha encontrado unos niveles muy altos de deserción laboral.

La moral del empleado y la satisfacción del mismo, la creatividad y la comunicación, aunque reciben una calificación de (4) no mala pero más cerca del índice de debilidad reflejan también una causa factible de lo que pueden ser la deserción y la alta rotación que hay en dichas organizaciones, aunque unas más altas que otras, en la empresa sujeta al estudio denota un índice bastante alto y preocupante desde un punto de vista imparcial. Las sanciones y recompensas no alcanzan a tener una alta calificación o percepción, quizás las sanciones no son muy bien aceptadas y las recompensas otorgadas no alcanzan a compensar dicho factor.

Los empleados en cuanto a motivación no solo perciben las recompensas como un factor estrictamente monetario sino también emocional, de comunicación de parte de sus líderes quien lo guían a la consecución de los objetivos. A pesar de dichos factores no son muy bien calificados, el estilo de liderazgo, administración y adaptación al cambio en la empresa es considerado una fortaleza de la misma. En general, aunque es área menos fuerte de las analizadas es un factor neutral tanto dentro con fuera de la empresa con un promedio de (4,7) Neutral. (Ver Tabla 2. *Evaluación*).

- El personal

Debido a que el capital más importante de la empresa son los empleados este ítem puede ser uno de los más importantes en cuanto a un análisis interno de una empresa entre los ítems evaluados denota un puntaje no tan alto en los índices de higiene, seguridad, planeación y beneficios de ascenso o de continuar con un plan carrera no es un fuerte de la empresa se debe hacer hincapié dichos aspectos que se pueden convertir en una potenciales debilidades que pueden afectar el rendimiento y la motivación de sus empleados.

Por otra parte, tienen ítems de mayor calificación como fuertes baluartes como lo son las oportunidades iguales de empleo, la alta contratación y oportunidades para los jóvenes adquirir

experiencia hacen de las empresas de Call Center y específicamente la empresa ATENTO como líderes en generación de empleo en la ciudad.

Aunque los ítems de salarios y sueldos son considerada alta (7) en contraste los empleados no perciben que estos beneficios sean razonables con las labores que desempeñan y las metas que se les establecen. Este ítem fue percibido con un puntaje de (5) Ajustándose a lo analizado anteriormente el promedio del resultado de puntaje fue de (6,5) Neutral. (*Ver Tabla 2. Evaluación*).

En general el diagnóstico interno realizado a la empresa ATENTO en cuanto a la capacidad que tiene la institución para hacer frente a los cambios y tendencias de esos factores es Neutral con un promedio total de (5,49) debido a los contrastes mostrados en picos altos y bajos el promedio es factible y razonable.

Se debe tener especial cuidado en aquellos ítems de bajo puntaje que se pueden convertir en posibles debilidades y en los ítems que pueden estar más cerca de convertirse en potenciales fortalezas que pueden ser bien aprovechadas por la empresa en la consecución de lo que se plantean como compañía en cuanto a su misión y su visión de cumplir con las metas y los objetivos establecidos. (*Ver Tabla 1. Valoración*).

PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL, EVALUACIÓN
<b>7 a 10</b>	<b>Bueno/Fortaleza</b>	
<b>3 a 7</b>	<b>Neutral</b>	<b>5,49</b>
<b>1 a 3</b>	<b>Malo/Debilidad</b>	

Tabla 1. Valoración

Fuente: Elaboración propia.

**5.5.1. Evaluación.**

<b>Factor</b>	<b>Evaluación (E)</b>	<b>Importancia (W)</b>	<b>(E) x (W)</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Semáforo</b>	
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>5,49</b>			<b>5,49</b>	<b>7 a 10</b>	Fortaleza
<b>Planeación</b>	<b>6,1</b>				<b>3 a 7</b>	Neutral
Establecimiento de metas y objetivos	<b>10</b>				<b>1 a 3</b>	Debilidad
Establecimiento de estrategias para competir	<b>9</b>					
Monitoreo de ambiente externo	<b>3</b>					
Monitoreo y anticipación de necesidades	<b>5</b>					
Misión por escrito	<b>4</b>					
Planes de contingencia	<b>6</b>					
Asignación de recursos basados en metas	<b>3</b>					
Objetivos, estrategias, metas y políticas de soporte y claras	<b>9</b>					

Continuación. Evaluación

<b>Organización</b>	<b>5,8</b>
Organigrama formal	<b>9</b>
El organigrama refleja la estructura deseable	<b>6</b>
El organigrama refleja radios de control aceptables	<b>4</b>
Se agrupan las actividades apropiadamente	<b>5</b>
El organigrama tiene unidad de mando	<b>10</b>
Delegación correcta de autoridad	<b>7</b>
Descripción de puestos por escrito	<b>4</b>
Especificación de puestos por escrito	<b>3</b>
Trabajos significativos, retadores y con recompensa	<b>4</b>
<b>Motivación</b>	<b>4,7</b>
Moral del empleado	<b>4</b>
Moral del gerente	<b>7</b>
Satisfacción en el trabajo	<b>4</b>
Estilo de administración	<b>7</b>
Promoción de la creatividad	<b>4</b>
Deserción	<b>1</b>
Rotación de personal	<b>1</b>
Comunicación	<b>4</b>
Liderazgo	<b>7</b>
Recompensa y sanciones	<b>6</b>

Adaptación al cambio	7
Satisfacción de necesidades de empleados	3
Apoyo de las políticas a las metas	7

Continuación. Continuación. Evaluación

<b>Personal</b>	<b>6,5</b>
Existe departamento de recursos humanos	6
Reclutamiento, entrevista, prueba, selección y despido de personal	7
Entrenamiento y desarrollo de empleados	7
Beneficios razonables para el empleado	5
Sistema de evaluación de actuación	7
Sueldos y salarios	7
Políticas disciplinarias	7
Planeación de carrera	4
Higiene y seguridad	4
Oportunidades iguales de empleo	9
Existe un código de ética	8

Tabla 2.Evaluación

Fuente: Elaboración propia.

## **6. Diseño Metodológico**

### **6.1 Tipo de investigación**

Para definir el problema de investigación es fundamental tener claro el tipo de diseño de investigación que se va adoptar, por ello y con previo conocimiento del planteamiento del problema y las variables correlacionadas con el puesto de trabajo. Se utilizará una investigación concluyente. La autora (Benassini, 2009) nos da a conocer su concepto “La investigación concluyente es el paso del método científico que nos permite comprobar las hipótesis planteadas durante la fase anterior y con esta información pronosticar el futuro y tomar una decisión con cierto grado de certeza” (pág. 91)

Existen dos tipos de investigación concluyente: la investigación descriptiva y la investigación causal. Sobre la investigación descriptiva la cual se va aplicar a la investigación, (Benassini, 2009) nos indica “La investigación descriptiva es aquella que busca definir con claridad un objeto, el cual puede ser un mercado, una industria, una competencia, puntos fuertes o débiles de empresas, algún medio de publicidad o un problema simple de mercado” (pág. 45).

A su vez indica (Malhotra, 2008) “Como su nombre indica, el principal objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo regular las características o funciones del mercado (pág. 120)

Conocemos que la investigación concluyente está asociada con el método según enfoque cuantitativo, sobre el diseño cuantitativo nos aclara el autor (Sampieri, 2014) que “La literatura sobre la investigación cuantitativa es posible encontrar diferentes clasificaciones de los diseños.

En esta obra adoptamos la siguiente clasificación: Investigación experimental e investigación no experimental” (pág.129)

Teniendo en cuenta los tipos de diseños de investigación existentes en esta clasificación anteriormente mencionada, para el proyecto de investigación a realizar se utilizará una investigación no experimental.

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observa situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (...) Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, de hecho, no se tiene control directo sobre ellas y mucho menos influir, porque ya sucedieron y tuvieron un efecto. (Sampieri, 2014, pág. 152)

A si mismo teniendo claro que se utilizará un diseño de investigación no experimental tipo concluyente descriptiva y que esta última se clasifica en longitudinales y transversales o transaccionales. Teniendo en cuenta el concepto de los diseños longitudinales “los cuales recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias” (Sampieri, 2014. pág. 159)

En cambio “Los diseños transversales implican obtener una sola vez información de cualquier muestra dada de elementos de la población.” (Malhotra, 2008, pág. 122) Y “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Sampieri, 2014 pág.154)

Se determinó que el diseño más adecuado para la investigación será el de corte transversal o también llamada transaccional ya que se pretende recolectar datos en un solo momento en el tiempo.

“A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales- causales.” (Sampieri, 2014 pág.155)

Para el diseño metodológico del proyecto se determinó aplicar el diseño transeccional correlacional-causal ya que se ajusta al enfoque de la investigación “Los diseños transeccionales correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales otras en función de la relación causa efecto” (Sampieri, 2014 pág. 158)

A su vez estos tipos de diseños ayudarán a definir el alcance de la investigación.

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (...) en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (Sampieri, 2014 pág. 93)

### **6.1.1. Métodos, técnicas e instrumentos**

Conociendo el tipo de investigación a realizar se procede a identificar que métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan y cuál se adecua más al proyecto de investigación, para ello conocemos que hay métodos según selección de datos que se clasifican en fuentes primarias y secundarias, estas últimas pueden ser internas o externas.

Tenemos el método según enfoque que se divide en cualitativo y cuantitativo. En el enfoque cualitativo entre sus técnicas utilizadas se encuentran: la observación directa, entrevista a profundidad, sesiones de grupo, investigación antropológica, de asociación libre y ejemplificación de conducta. Y sus instrumentos más utilizados son el cuestionario y el diario de campo. En el enfoque cuantitativo en cambio utiliza una técnica de encuesta y un instrumento cuestionario.

Esta también el método según selección de muestras las cuales se dividen en dos métodos: El probabilístico y el no probabilístico, el método probabilístico a su vez se divide en: Muestreo aleatorio simple, estratificado, sistemático, y por racimos. El método no probabilístico utiliza muestreo por conveniencia, de juicio y por cuotas. El método probabilístico es asociado con un tipo de investigación exploratoria en el cual no se utilizarían formulas.

En cambio, el método no probabilístico el cual se aplicará en la investigación, es asociado con un tipo de investigación concluyente en el cual se utilizarían fórmulas para resolver el problema de investigación.

### **6.2.2 Método según enfoque**

Existen dos métodos según enfoque, son el cualitativo y el cuantitativo. En el cualitativo encontramos que es comúnmente es asociada con un tipo de investigación exploratoria con preguntas abiertas entre sus técnicas utilizadas se encuentra, la observación directa, entrevista a profundidad, sesiones de grupo, investigación antropológica, de asociación libre y ejemplificación de conducta. Y sus instrumentos más utilizados son el cuestionario y el diario de campo.

En el enfoque cuantitativo se utiliza la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario.

Para la investigación a realizar conociendo que será una investigación no exploratoria de tipo concluyente descriptiva, se utilizará un método de enfoque cuantitativo que permitirá medir y obtener datos relevantes de la población de interés en la investigación que en este caso serían los colaboradores de las tres sedes de la empresa ATENTO (Call-Center) ubicada en la ciudad de Pereira. Y junto con ello utilizar una técnica de encuesta con un instrumento cuestionario de preguntas cerradas que permitirá medir el nivel de motivación de los colaboradores de dicha empresa a las variables: Necesidad, impulsos, incentivos y la variable independiente: intensidad, dirección y persistencia en correlación con el puesto de trabajo.

### **6.2.3 Método según selección de la muestra**

Para determinar que método es el más adecuado para la investigación se debe basar en un diseño ordenado y lógico que nos permita determinar la población meta o también mencionado por otros autores como la delimitación de la población y el tamaño de la muestra. “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Sampieri, 2014, pág. 175)

Para estimar el tamaño de la muestra se realiza los siguientes pasos:

1. Se determina el error máximo que puede aceptarse en los resultados, que por lo general es de 10%, ya que variaciones mayores hacen dudar de la validez de la información.
2. Se conoce en el mercado la situación que guarda la característica o el fenómeno investigado. Cuando no se conoce, o no se tiene una idea clara acerca de la situación del mercado, se dan los valores máximos a la probabilidad de que ocurra el evento y a la probabilidad de que no ocurra (0.50 y 0.50). Estos valores se asignan a las literales p y q.

Teniendo en cuenta que la población meta a la cual va dirigida la investigación comprende a los colaboradores de la empresa ATENTO y sus tres sedes con un aproximado de 2500 colaboradores se estaría delimitando la población a una cantidad representativa, excluyendo de la muestra todos aquellos empleados que no sean de la parte operativa (Asesores telefónicos) dentro de la empresa al año 2018.

La unidad de muestreo serían las tres sedes de la empresa y la extensión de la muestra es dentro del área metropolitana del centro de la ciudad de Pereira

En continuación con lo anteriormente nombrado el método según selección de la muestra cuenta con dos métodos existentes. El método probabilístico y el no probabilístico. El método probabilístico se divide en: Muestreo aleatorio simple, estratificado, sistemático, y por racimos. El método no probabilístico utiliza muestreo por conveniencia, de juicio y por cuotas.

Para la investigación se determinó utilizar la técnica de muestreo probabilístico conociendo con anterioridad el tamaño de la muestra y el tipo de investigación a realizar, es la más acorde para el proyecto como lo menciona (Sampieri, 2014) “Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población” (pág. 177)

Dentro del muestreo probabilístico se mencionan las técnicas como: la técnica de muestreo por racimos o también llamado conglomerados “En el muestreo por conglomerados, la población meta primero se divide en subpoblaciones o conglomerados mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos. Luego se selecciona una muestra aleatoria de conglomerados con base en una técnica de muestreo probabilístico.” (Malhotra, 2008, pág. 350)

También se menciona la técnica de muestreo estratificado “Introduce ciertos grupos o estratos que reúnen características homogéneas para investigar una situación en cada uno de ellos: niveles socioeconómicos, zonas del país, género, grupos de edad y otros.” (Benassini, 2009, pág. 190).

Está también la técnica de muestreo sistemático “Se obtiene una muestra sistemática cuando los elementos son seleccionados de una manera ordenada. La forma de la selección depende del número de elementos incluidos en la población y del tamaño de la muestra” (Benassini, 2009, pág. 191).

Y finalmente el muestreo aleatorio simple “Una muestra aleatoria simple se elige de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población. (Benassini, 2009, pág. 187). También el autor (Bernal, 2010) nos aclara su uso “En investigación, el muestreo aleatorio simple se utiliza cuando en el conjunto de una población, cualquiera de los sujetos tiene la variable o variables objeto de la medición.” (pág. 164)

Este último se utilizará como técnica específica para el proyecto de investigación teniendo en cuenta el tamaño de la muestra, esta técnica se puede utilizar con una tabla de números aleatorios en donde todos tienen una idéntica probabilidad de ser elegidos.

#### **6.2.4 Método según aplicación de la muestra**

Teniendo en cuenta la unidad de análisis que se ha seleccionado se define si la investigación aplica para un mercado industrial o a un mercado de consumo. La investigación se aplicará para un mercado industrial ya que se realizará en una empresa específica de la ciudad de Pereira y a su vez se llevará a cabo en una empresa del sector socioeconómico terciario (servicios) como los es

ATENTO, que en su fase misional tiene un fuerte enfoque hacia sus clientes brindado a estos la satisfacción y cumplimiento a sus necesidades.

### **6.2.5. Método según la selección de datos**

Como se mencionó anteriormente los métodos según selección de datos que se clasifican en fuentes primarias y secundarias estas últimas pueden ser internas o externas.

En cuanto a las fuentes primarias el autor (Bernal, 2010) lo expresa “Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.” (pág. 192)

También define las fuentes secundarias como:

Todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (pág.192)

Conociendo el concepto de las fuentes utilizadas, para el proyecto de investigación a realizar se utilizará como fuente primaria la encuesta a diseñar con un instrumento de cuestionario la cual dará a conocer e interpretar cuál es el nivel de motivación de los colaboradores de las tres sedes de la empresa ATENTO (Call Center) ubicada en Pereira y su correlación con el puesto de trabajo durante el segundo semestre del 2018.

También se utilizó como fuente primaria conversaciones con colaboradores y jefes que nos permitieron conocer tanto bases de datos de colaboradores en la actualidad como de los acontecimientos ocurridos en las instalaciones de las tres sedes.

Como fuentes secundarias externas se utilizaron libros guías, con autores reconocidos en el ámbito del comportamiento organizacional como lo son: Idalberto Chiavenato con los libros (Comportamiento Organizacional, 2009) y (Gestión del talento humano 3a ed, 2009) También autores como Stephen Robbins (Comportamiento organizacional decimo3 edición 2009) Luis R. Gomez-Mejía (Gestión de recursos humanos,2001) Gibson (Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. 10a ed 2001)

También se utilizaron libros de autores expertos en materia de puesto de trabajo como: J. Richard Hackman (Work Redesign, 1980) y Laborde Torres & Jaramillo Naranjo, (Diseño y analisis del puesto de trabajo, 2014)

Así se utilizaron artículos de revistas digitales sobre el estrés laboral con Leka, Griffiths, & Cox, (La Organización del Trabajo y el Estrés, 2004) También se acudió a fuentes de periódicos digitales sobre el sector de Call Center como la (Revista Dinero, 2016) y sitio web oficial de la empresa a aplicar la investigación (Atento.com).

Se utilizaron referencias de proyectos de investigación similares en cuanto a la motivación, en el ámbito internacional ( Universidad Nacional de Cuyo, Argentina año 2001) En el ámbito nacional (Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 2014) y en el regional. (Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, 2008)

Por otra parte se utilizaron como fuentes secundarias internas base de datos aproximada de los colaboradores actuales de la empresa en sus tres sedes.

### 6.2.6 Muestra.

El tipo de muestreo que se realizó para ejecutar el trabajo de campo en la organización ATENTO Pereira, la investigación tiene una población finita por tanto se realizará un muestreo Aleatorio Simple, conociendo el tamaño de la muestra, se procedió a elegir aleatoriamente entre los que estén en el grupo de edad (Que se encuentren entre los 18 años en adelante), que sean parte activa de la organización (Colaboradores que trabajan allí) y que están en la ciudad de Pereira.

<b>n</b>	Tamaño de muestra.
<b>N</b>	Tamaño de la población: <b>2.500</b>
<b>Z</b>	Nivel de confianza del 95%, correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para $\infty$
<b>p</b>	Variabilidad Positiva ( $p=0,5$ ), para no efectuar una premuestra y hacer mayor el tamaño de la muestra.
<b>q</b>	Variabilidad Negativa ( $1 - q = 0,5$ ), para no efectuar una premuestra y hacer mayor el tamaño de la muestra.
<b>E</b>	Precisión del error que se prevé cometer 5%

Tabla 3. Datos para aplicación fórmula

Fuente: Elaboración propia

Para el modelo elegido se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n: \frac{2.500 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (2.500 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

**n: 333 Encuestas.**

## 6.2. Técnicas e instrumentos

### 6.2.1. Técnicas y Tipo de Información.

El objetivo de la investigación que se ha planteado, requerirá la técnica de la obtención de información a través de encuestas a los colaboradores del Call Center ATENTO; la medición de la motivación en dicho puesto de trabajo teniendo en cuenta las variables necesidad, impulsos, incentivos y la variable intensidad, dirección y persistencia.

### 6.2.2 Ficha Técnica

<b>POBLACIÓN</b>	<i>Colaboradores que sean parte activa de la Organización ATENTO</i>
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<i>Hombres y mujeres mayores de 18 años que trabajen en la sucursal de la ciudad de Pereira.</i>
<b>DISEÑO DE MUESTRA</b>	<i>Probabilístico. Muestreo Aleatorio (Edad)</i>
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	333
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>	<i>Primer Semestre de 2018</i>

Tabla 4. Ficha Técnica.

Fuente: Elaboración propia

## **7. Análisis de Datos**

Se construyó un formato tipo encuesta que busca poder entender la realidad de los colaboradores del Call Center ATENTO de la ciudad de Pereira, con la finalidad de establecer cómo es la motivación del cliente interno teniendo en cuenta las variables necesidad, impulsos, incentivos y la variable intensidad, dirección y persistencia.

La encuesta se realizó de manera presencial, sobre: Horarios, incentivos, Recomendaciones, Nivel de satisfacción en temas como Incentivos, interés de la organización por sus colaboradores, nivel de apoyo de los jefes, ayudas electrónicas, oportunidades de ascenso, herramientas tecnológicas, tiempos, nivel académico, y la jornada laboral.

Las interrogantes se realizaron bajo un esquema de preguntas cerradas y de escala de evaluación de 0 a 5.

La tabulación de la información se realizó sumando los valores que arrojaban los resultados de cada una de las opciones que ofrecía cada pregunta que se diseñó para el modelo de la encuesta.

Estos Valores se gestionaron de la siguiente manera: Se dividió por el total que arrojó esa pregunta y luego se multiplica por 100% para establecer el porcentaje de cada opción, su suma debe ser 1.

### **7.1. Trabajo de Campo.**

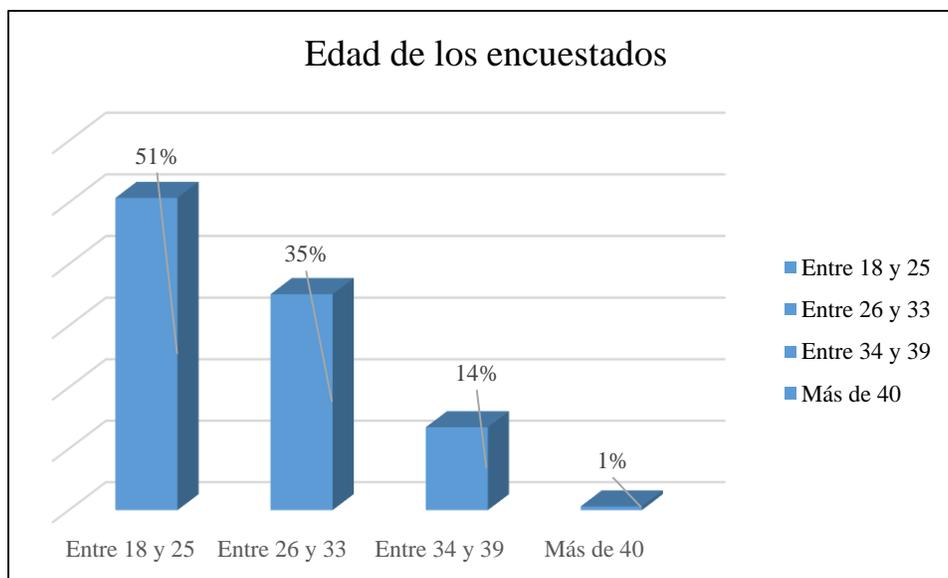
A continuación, se efectuaron las siguientes interrogantes:

**Pregunta 1. Edad**

Edad	
Etiquetas de fila	Porcentaje
Entre 18 y 25	51%
Entre 26 y 33	35%
Entre 34 y 39	14%
Más de 40	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 5. Edad

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 4. Edad

Fuente: Elaboración propia.

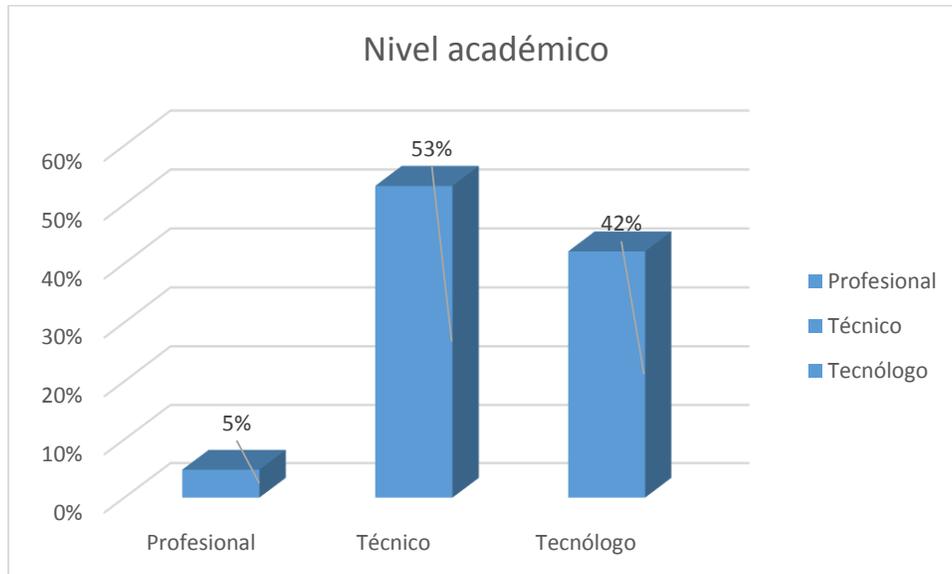
De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 333 colaboradores del *Call Center ATENTO*, éstos están mayormente entre los 18 y 25 años de edad, con un porcentaje del 51% la mitad de sus trabajadores son personas muy jóvenes, le sigue el rango entre los 26 y 33 con un 35%. Entre los 34 y 39 años se localiza el 14% y por último más de 40 años, solo el 1%. Estos resultados reflejan que la organización tiene predilección por contar con personas muy Jóvenes, que de acuerdo con su edad no pueden contar con mucha experiencia laboral, lo que facilita su adiestramiento para que siga los lineamientos establecido por la organización.

**Pregunta 2. Nivel Académico.**

Nivel Académico	
Etiquetas de fila	Porcentaje
Profesional	5%
Técnico	53%
Tecnólogo	42%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 6. Nivel Académico

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 5. Nivel Académico

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al Nivel Académico, las respuestas, recogidas en esta interrogante, tienen mucha relación con la edad de los colaboradores del *Call Center*, ATENTO. Los resultados establecen que; más de la mitad de sus colaboradores alcanzan a tener un título Técnico, así lo evidencia el 53% de los empleados, le sigue un nivel académico Tecnológico en donde se encuentra el 42% de sus colaboradores y finalmente un nivel Profesional, solo un 5%.

Cómo se establecía al inicio de este párrafo estas respuestas tienen mucha relación con la pregunta a cerca de la edad, ya que el 86% de los trabajadores de ATENTO, están entre los 18 y 33 años, lo que explica por qué, el nivel Técnico y Tecnológico es el nivel académico de mayor vinculación, así lo reflejan cifras del Ministerio de educación en donde

Para 2013, el programa de nivel técnico profesional con la más alta vinculación y el mejor salario fue Técnico Profesional en Mecánica y Electrónica Automotriz, con el 83,8 % de vinculación laboral y \$ 1.589,662 de salario. En cuanto

al nivel de formación tecnológica fue Tecnología en Electrónica y Comunicaciones con el 87 % de vinculación laboral y \$1.778.153 de salario, (Vásquez Vanegas , 2015)

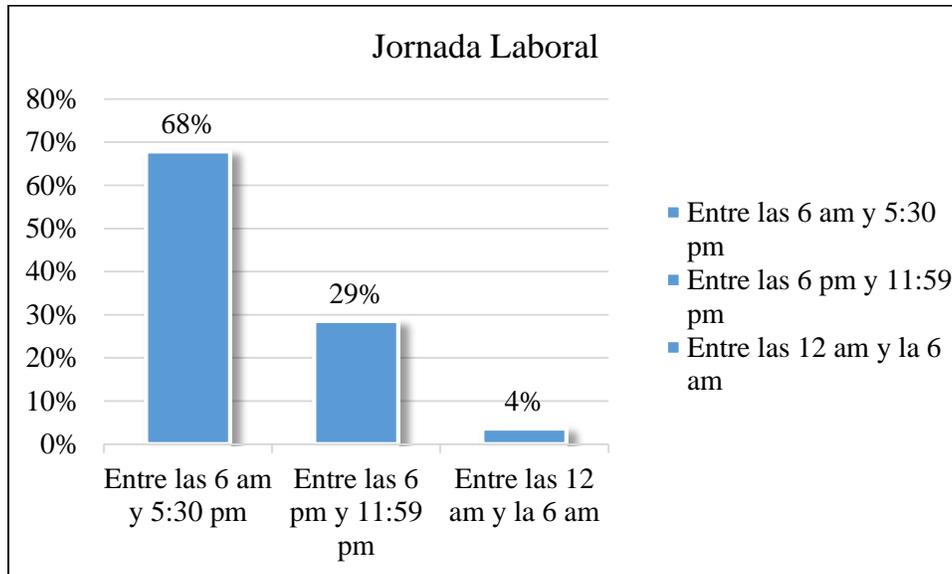
Además, son carreras de corto tiempo académico, Instituciones como el Sena está sacando Técnicos y Tecnólogos en 3 semestres.

**Pregunta. Jornada Laboral**

Jornada Laboral	
Etiquetas de fila	Porcentaje
Entre las 6 am y 5:30 pm	68%
Entre las 6 pm y 11:59 pm	29%
Entre las 12:00 y las 6 am	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 7. Jornada Laboral

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 6. Jornada Laboral

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto la Jornada Laboral, las respuestas dadas por los 333 colaboradores, expusieron los siguientes resultados, el 68% de los encuestados indica que su jornada laboral está entre las 6 am y 5:30 pm, el 29% está entre las 6 pm y las 12 pm y solo el 4% prefiere la jornada Entre las 12:00 y las 6 am.

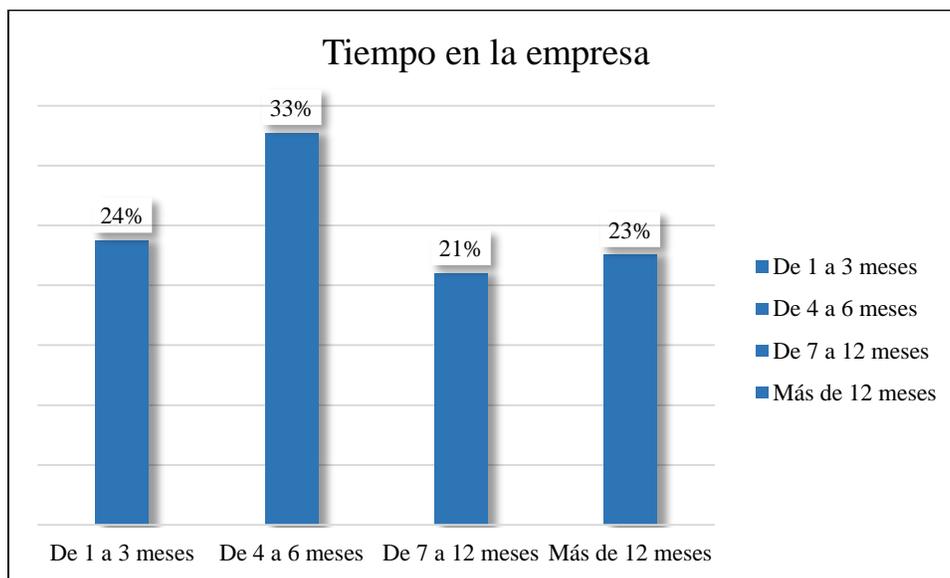
El porcentaje más alto, está laborando en una jornada diurna, ya que la mayor parte de las comunicaciones con el *Call Center*, seguramente se dan en horas del día, teniendo en cuenta que los horarios diurnos es donde las personas presentan mayor actividad. En el caso específico de Atento y sus tres sedes, su gran población juvenil este un horario diurno que es tan extendido, de 6 am a 5.30 pm. Es importante acotar que, aparte de Colombia, Atento ofrece sus servicios en Chile, por tanto, la diferencia de horario es de tres horas más respecto al país austral. De ahí que el segundo horario empiece a las 6 pm y termine rodeando las 12 am.

**Pregunta.** Tiempo de estar laborando en la organización.

Tiempo en la Empresa	
Etiquetas de fila	Porcentaje
De 1 a 3 meses	24%
De 4 a 6 meses	33%
De 7 a 12 meses	21%
Más de 12 meses	23%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 8. Tiempo en la Empresa

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 7. Tiempo en la Empresa

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la pregunta, tiempo en la empresa, las respuestas manifestadas por los colaboradores de ATENTO seccional Pereira, indica que el 33% de los encuestados lleva laborando en la empresa de 4 a 6 meses, un 24% solo lleva en la organización de 1 a 3 meses, el 23% está trabajando hace más de un año y por último de 7 a 12 meses el 21%. Estos resultados reflejan que, en principio, no se nota que exista una estabilidad, se puede sostener esta afirmación ya que “Atento inaugura un nuevo centro de relación con clientes en Pereira, Colombia. Ofrece soluciones *end-to-end* de experiencia de cliente a empresas líderes de los sectores financieros, telecomunicaciones y de servicios de salud.” (Atento, 2015).

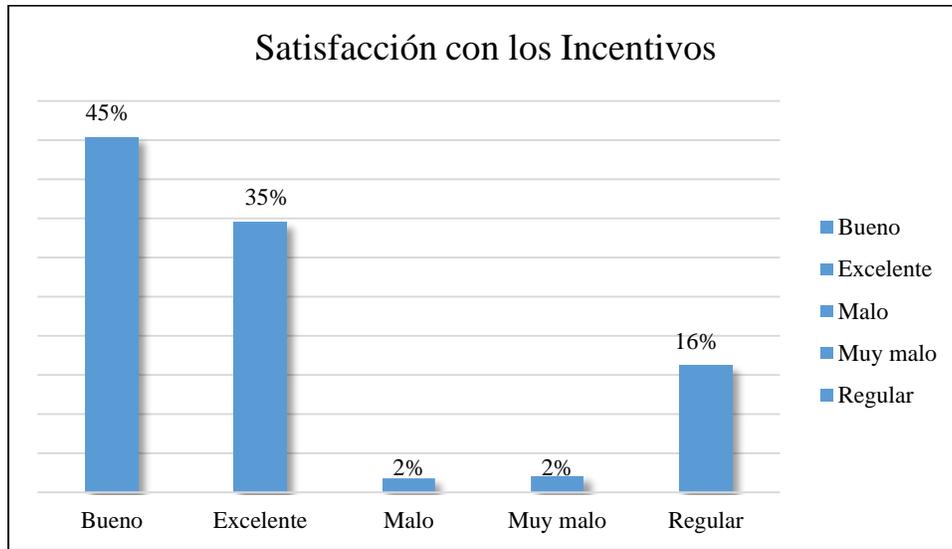
El resultado dado refleja que sólo un 23% lleva un tiempo mayor a un año, en una empresa que lleva funcionando en la ciudad desde el 17 de septiembre de 2015, hace ya tres años.

**Pregunta.** Cuenta de Incentivos

Cuenta de Incentivos	
Etiquetas de fila	Porcentaje
Bueno	45%
Excelente	35%
Malo	2%
Muy malo	2%
Regular	16%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 9. Cuenta con Incentivos

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 8. Cuenta con Incentivos

Fuente: Elaboración propia.

La pregunta formulada con respecto a su nivel de satisfacción con los incentivos, los 333 colaboradores entrevistados de la empresa Atento, el 45% de éstos afirmaron que son buenos, un 35% lo estima como Excelentes, un 16 % como regular y un 4% restante lo valúan entre Malo y Muy Malo.

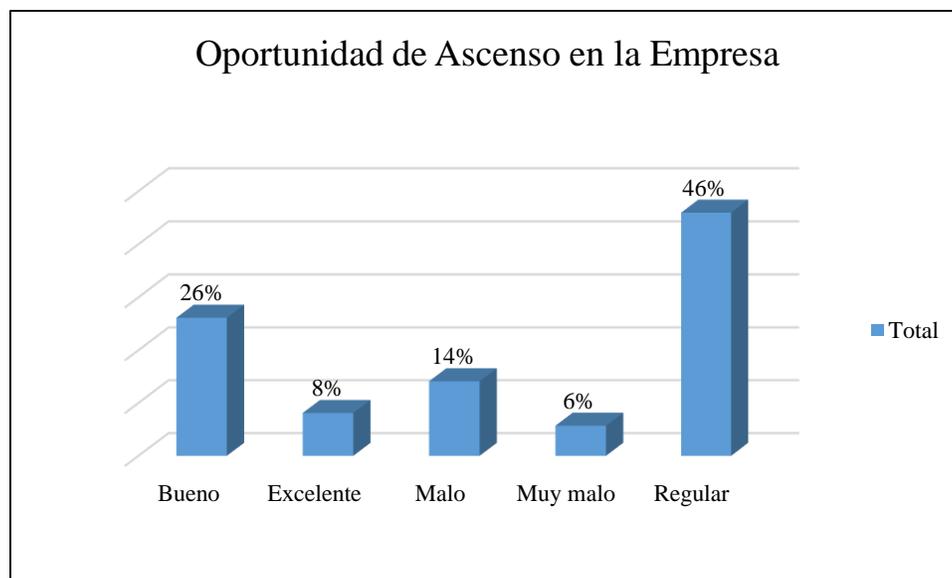
Estos resultados indican que, si bien hay un nivel de satisfacción favorable, solo el 16% se pueden estimar como realmente satisfechos, si bien el mayor porcentaje lo estima bueno, un 20% dado de la sumatoria de regular y malo no se encuentran en ningún nivel de satisfacción y que **se debe tener muy en cuenta**, si se traslada a los 4500 colaboradores que hay en la sucursal ATENTO Pereira, un 20 % serian alrededor de 900 trabajadores que no se encontraría en un nivel de satisfacción entre bueno y excelente. Un apartado refiere que, “consecuencia de la insatisfacción es **la desmotivación** o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual”. (Aparicio Pérez , 2015)

**Pregunta.** Oportunidades para ascender en la empresa

Oportunidad Ascenso	
Etiquetas de fila	Porcentaje
Bueno	26%
Excelente	8%
Malo	14%
Muy malo	6%
Regular	46%
Total	100%

Tabla 10. Oportunidad de Ascenso

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 9. Oportunidad de Ascenso

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas que dio la evaluación de los colaboradores frente a la pregunta Oportunidad de ascenso, los datos arrojados mostraron que el 46% de los trabajadores lo considera regular, un 26% lo estima como bueno, el 14% piensa que es malo, un 8% lo estima como Excelente, y un 6% restante lo valora cómo muy malo.

Estos resultados denotan qué, en este aspecto se observa una gran insatisfacción en cuanto las oportunidades de ascenso en la empresa, los satisfechos son un porcentaje bajo solo el 34% del total de encuestados, frente al 66% que le parece regular, malas y muy malas las oportunidades que se dan.

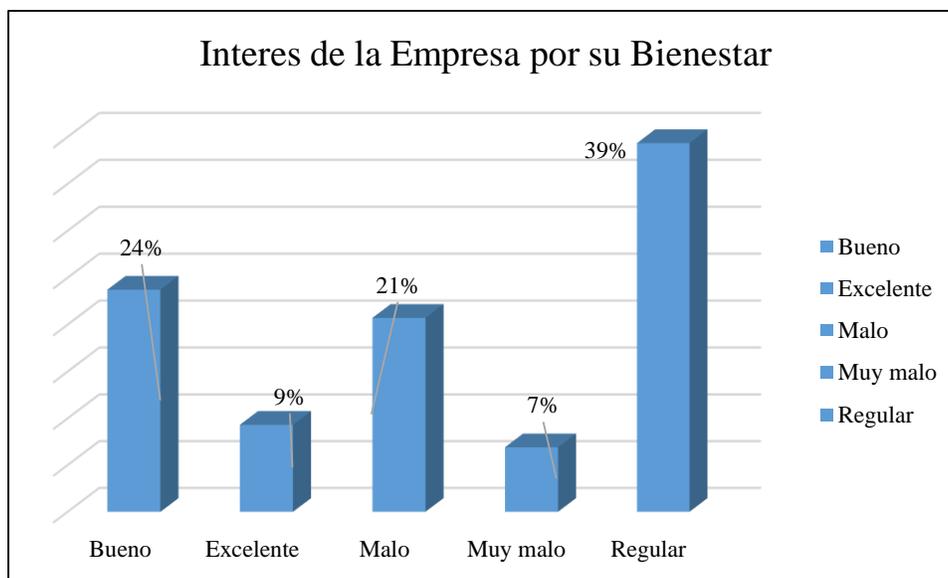
En resumen, es bajísima satisfacción que existe por parte del cliente interno, por las oportunidades de seguir ascendiendo dentro de la organización.

**Pregunta.** Interés de la empresa por su bienestar.

Interés por Bienestar y Salud	
Etiquetas de fila	Porcentaje
Bueno	24%
Excelente	9%
Malo	21%
Muy malo	7%
Regular	39%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 11. Interés por Bienestar y Salud

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 10. Interés por Bienestar y Salud

Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta, Interés por Bienestar y Salud los resultados arrojaron que, nuevamente la insatisfacción, esta se hizo manifiesta en el 39% de los encuestados donde la evaluaron como Regular, un 24% lo estima bueno, un 21% lo evalúa como Malo, un 9% como Excelente y un 7% restante lo estima Muy Malo.

La reflexión a estos resultados no es buena, ya que el 67% está por debajo de lo considera positivo, es una cifra reveladora si se considera que;

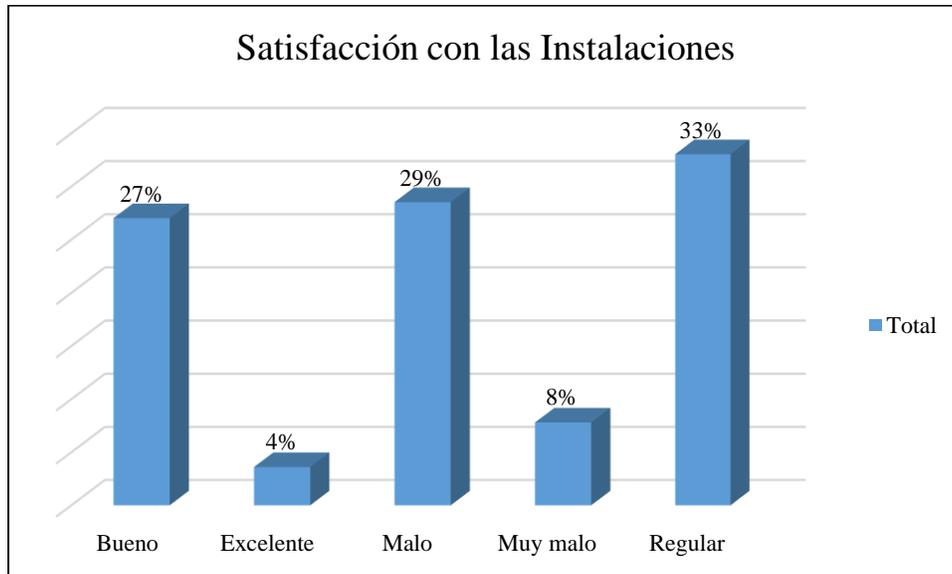
Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. (Atalaya Pisco, 1999)

**Pregunta.** Satisfacción por las Instalaciones.

Satisfacción por las Instalaciones	
Etiquetas de fila	Porcentaje
Bueno	27%
Excelente	4%
Malo	29%
Muy malo	8%
Regular	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 12. Satisfacción por las Instalaciones

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 11. Satisfacción por las Instalaciones

Fuente: Elaboración propia.

Frente a esta pregunta, los resultados de la encuesta realizada a los 333 colaboradores de la empresa ATENTO, revelaron que, un 33% de los entrevistados estima que es muy regular la preocupación por tener instalaciones óptimas para el desarrollo del objeto social de la organización, un 29% lo considera Malo, un 27% lo evalúa como Bueno, un 8% Muy Malo y un 4% restante lo considera Excelente.

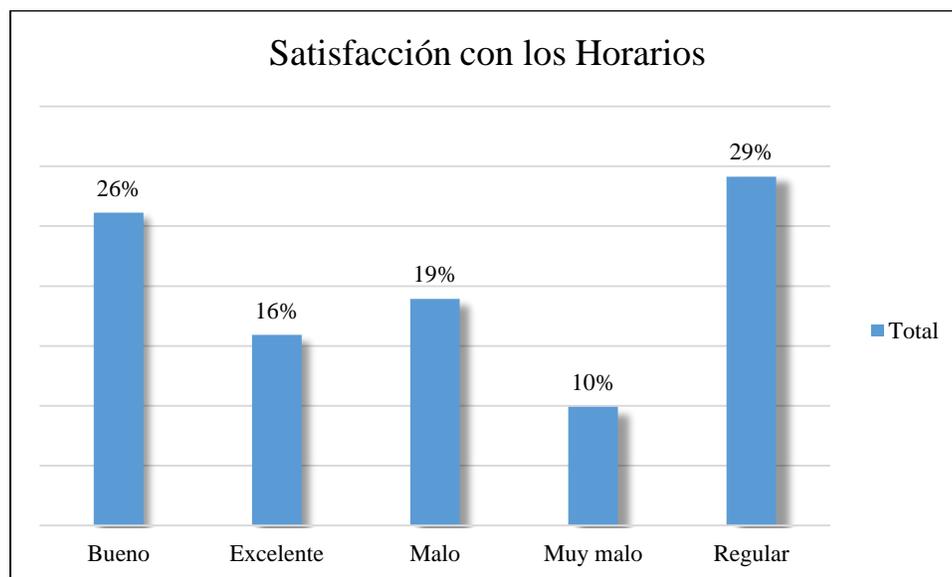
La insatisfacción se presenta de manera sutil ya que el 33% las evalúa como regulares, ésta es una falencia que juega un papel preponderante en la medida que en tareas que se realizan, son actividades repetitivas. Un apartado de un artículo afirma que, “la satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja” (Atalaya Pisco, 1999)

**Pregunta.** Satisfacción con los horarios.

Satisfacción con los horarios.		
Ítem	Porcentaje	Frecuencia
Bueno	26%	87
Excelente	16%	53
Malo	19%	63
Muy malo	10%	33
Regular	29%	97
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>333</b>

Tabla 13. Satisfacción con los horarios

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfica 12. Satisfacción con los horarios

Fuente: Elaboración Propia.

En referencia, a la Satisfacción con los horarios, las 333 encuestas realizadas a los empleados de la empresa ATENTO, indica que, el 29% de los evaluados los califica como Regular, un 26% lo cree como Bueno, un 19% lo estima como Malo, un 16% lo valúan como Excelente la forma con que están los horarios de trabajo y por último el 10% lo evalúa como Muy Malo.

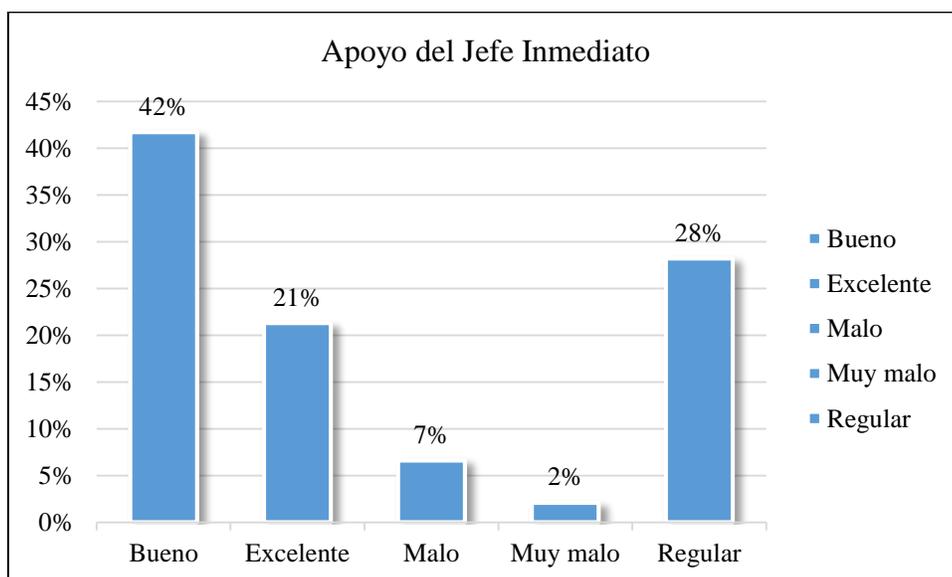
Estos resultados denotan que hay un grado de satisfacción entre bueno y excelente que suman el 42%, los que están regular no se puede establecer como satisfechos y los insatisfechos suman el 29%.

**Pregunta.** Apoyo del Jefe Inmediato

Cuenta de Apoyo jefe	
Etiquetas de fila	Porcentaje
Bueno	42%
Excelente	21%
Malo	7%
Muy malo	2%
Regular	28%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 14. Apoyo del Jefe Inmediato

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfica 13. Apoyo del Jefe Inmediato

Fuente: Elaboración Propia.

Frente a la pregunta, si hay Apoyo del Jefe Inmediato, los encuestados respondieron, un 42% lo estima cómo Bueno, un 28% lo cree como Regular, el 21% lo ve como Excelente y un 9% lo evalúa entre Malo y Muy Malo.

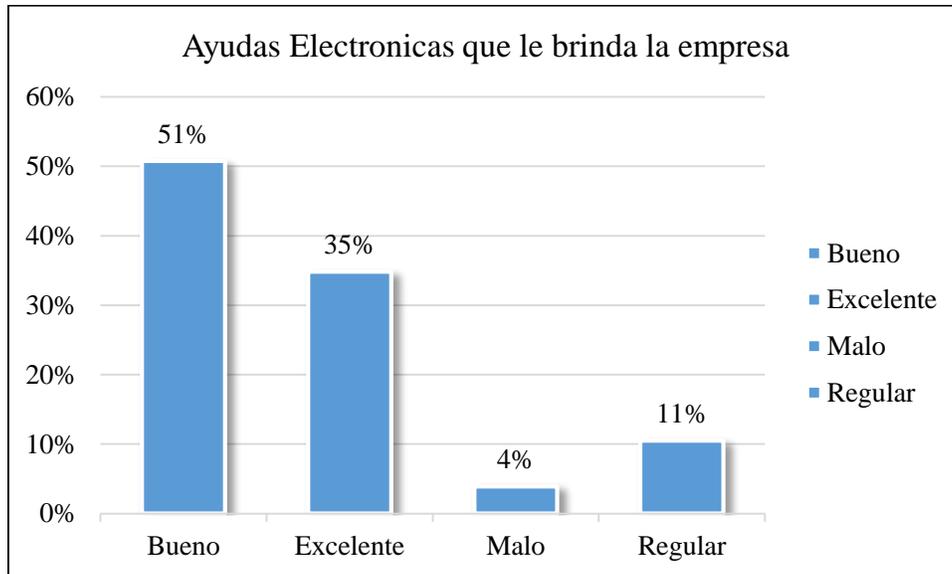
Estos son aspectos que también generan sentido de Pertenencia por la organización, al sentirse parte importante del servicio que prestan a los clientes externos.

**Pregunta.** Ayudas electrónicas que le brinda la empresa.

Ayudas Electrónicas	
Etiquetas de fila	Porcentaje
Bueno	51%
Excelente	35%
Malo	4%
Regular	11%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 15. Ayudas electrónicas que le brinda la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfica 14. Ayudas electrónicas que le brinda la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta realizada a los 333 empleados, respecto a las Ayudas Electrónicas de la empresa ATENTO nos indica que el 51% cree que son Buenas las ayudas electrónicas, un 35% los estima como Excelente, un 11% lo evalúa como Regular y sólo un 4% las ve como Mala.

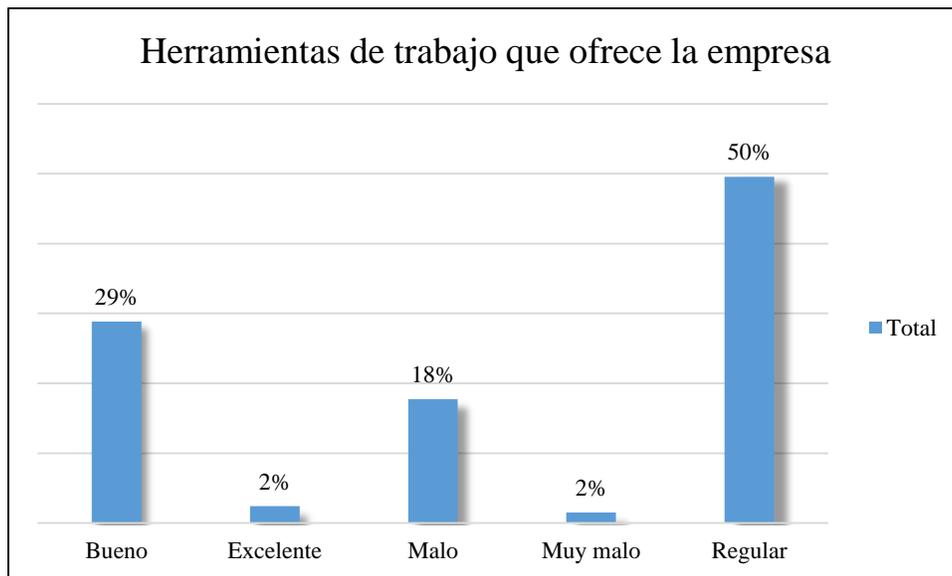
**Pregunta.** Herramientas de trabajo que ofrece la empresa

Herramientas de trabajo que ofrece la empresa.	
Etiquetas de fila	Cuenta de Herramientas
Bueno	29%
Excelente	2%
Malo	18%
Muy malo	2%

Regular	50%
Total	100%

Tabla 16. Herramientas de trabajo que ofrece la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfica 15. Herramientas de trabajo que ofrece la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

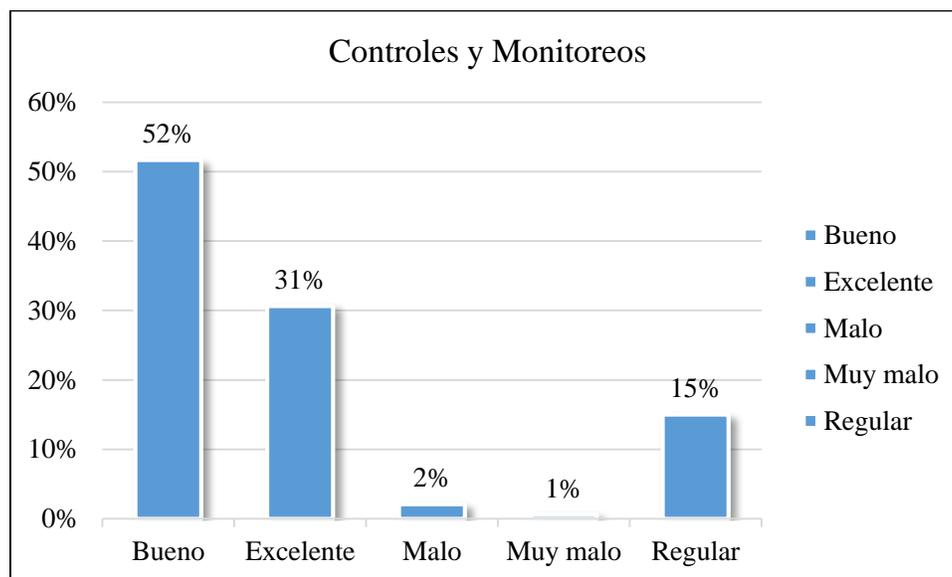
Según los datos arrojados por la encuesta realizada a 333 empleados de la organización ATENTO, indica que el 50% de sus colaboradores, piensa que las herramientas de trabajo son regulares, un 29% siguiente lo estima como Bueno, un 18% lo valora cómo Malo, un 2% como Muy Malo y solo un 2% restante lo considera Excelente.

**Pregunta.** Controles y Monitoreos

Controles y Monitoreos	
Etiquetas de fila	Porcentaje
Bueno	52%
Excelente	31%
Malo	2%
Muy malo	1%
Regular	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 17. Controles y Monitoreos.

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfica 16. Controles y Monitoreos.

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas dadas en las entrevistas realizadas a los empleados, exponen que, el 52% de los empleados indican que es Bueno el control y monitoreo, el 31% lo estima como Excelente, un 15% lo evalúa como Regular y un 3% restante lo valora como Malo y Muy Malo.

❖ *Cruce de Variables.*

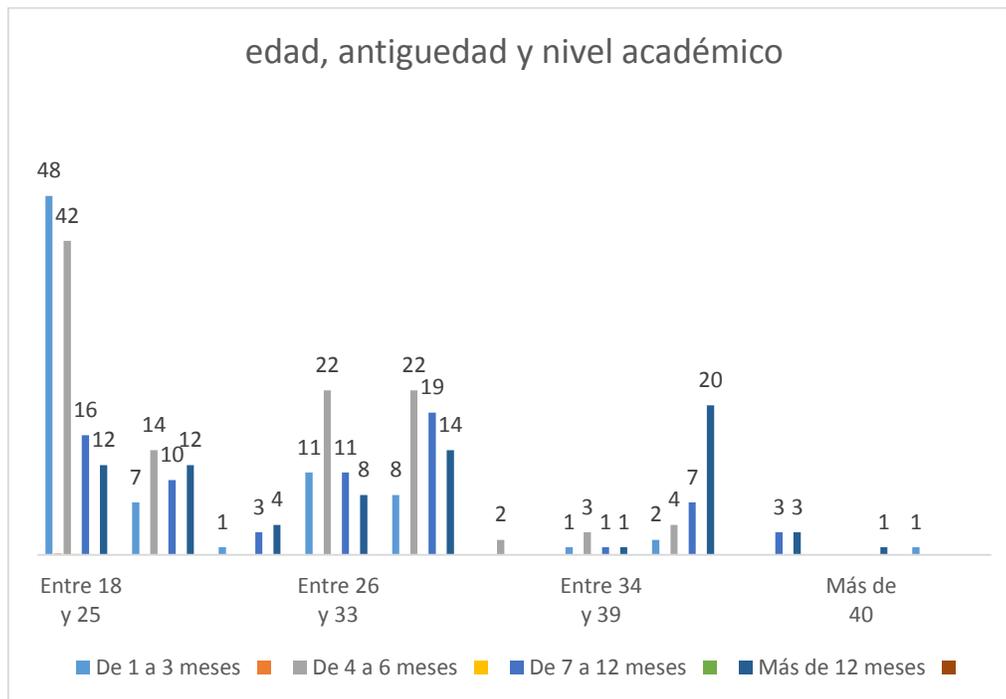
**Preguntas.** Edad, nivel académico Vs. Tiempo en la Empresa

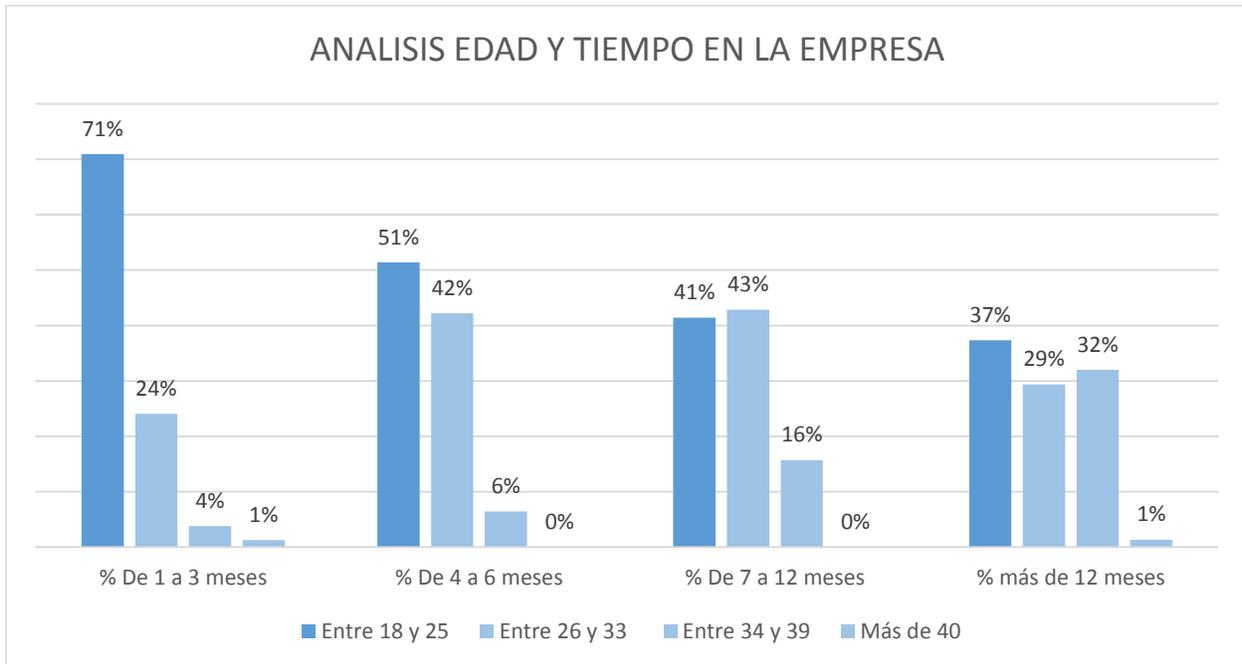
Edad	Nivel académico	De 1 a 3 meses		De 4 a 6 meses		De 7 a 12 meses		Más de 12 meses		Total general	
<b>Entre 18 y 25</b>	Técnico	48	14,4%	42	12,6%	16	4,8%	12	3,6%	118	35,4%
	Tecnólogo	7	2,1%	14	4,2%	10	3,0%	12	3,6%	43	12,9%
	Profesional	1	0,3%		0,0%	3	0,9%	4	1,2%	8	2,4%
<b>Entre 26 y 33</b>	Técnico	11	3,3%	22	6,6%	11	3,3%	8	2,4%	52	15,6%
	Tecnólogo	8	2,4%	22	6,6%	19	5,7%	14	4,2%	63	18,9%
	Profesional		0,0%	2	0,6%		0,0%		0,0%	2	0,6%
<b>Entre 34 y 39</b>	Técnico	1	0,3%	3	0,9%	1	0,3%	1	0,3%	6	1,8%

	Tecnólogo	2	0,6%	4	1,2%	7	2,1%	20	6,0%	33	9,9%
	Profesiona										
	1		0,0%		0,0%	3	0,9%	3	0,9%	6	1,8%
<b>Más de 40</b>	Técnico		0,0%		0,0%		0,0%	1	0,3%	1	0,3%
	Tecnólogo	1	0,3%		0,0%		0,0%		0,0%	1	0,3%
<b>Total general</b>		<b>79</b>	<b>24%</b>	<b>109</b>	<b>33%</b>	<b>70</b>	<b>21%</b>	<b>75</b>	<b>23%</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
										<b>3</b>	<b>%</b>

Tabla 18. Edad Vs. Tiempo en la Empresa

Fuente: Elaboración Propia.





Gráfica 17. Edad, nivel académico vs. Tiempo en la Empresa.

Fuente: Elaboración propia.

El cruce que se da a continuación sobre las personas que laboran en el *Call Center*, *Atento*, y su tiempo en la organización. El mayor porcentaje de personas contratadas en la compañía está en un rango entre 18 y 25 años y con una antigüedad que va de 1 a 3 meses en todos los diferentes niveles se ve la mayor concentración de colaboradores, lo cual indica que hay una alta rotación en la compañía. Se observa también que las personas que están en mayor medida vinculados a la organización son nuevos, se ve claramente en la gráfica como el 71% corresponde a trabajadores que llevan de 1 a 3 meses laborando por lo tanto llevan una antigüedad muy mínima.

éste es un fenómeno que se presenta en otros países, en Argentina pasa el mismo fenómeno, la alta rotación que hace que el tiempo dentro de estas organizaciones no alcance a ser prolongado, allí según se toman datos del Ministerio de trabajo, refirieron qué,

Los índices de rotación son muy altos, entre 200 y 300 personas rotan semanalmente sólo en la Ciudad de Córdoba. El 52,4% de los motivos de desvinculación en esta industria es por **decisión del trabajador** y, en la gran mayoría de los casos, quienes se van no quieren volver, ni siquiera en un largo plazo. (Punto a Punto, 2006)

Con una corta edad, se crean altas expectativas laborales cuando asumen un cargo y cuando no se ven rápidamente suplidas, suelen caer en desmotivación y bajas laborales

Aun así, como se ha expresado anteriormente la organización busca jóvenes que pueda amoldar más fácilmente, lo mismo pasa entre los que llevan entre 4 y 6 meses donde el porcentaje mayor se lo lleva los que se encuentran entre 18 y 33 años. Para los que están en la organización entre 7 a 12 meses, los de mayor porcentaje son los colaboradores entre 34 y 39 años y por último los que llevan más de 12 meses también son los jóvenes con un 37%, pero en este Ítem, resalta que los segundos con mayor presencia son los que están entre 34 y 39 años. Los mayores a 40 años son una minoría solo alcanza un 1% en todas las edades.

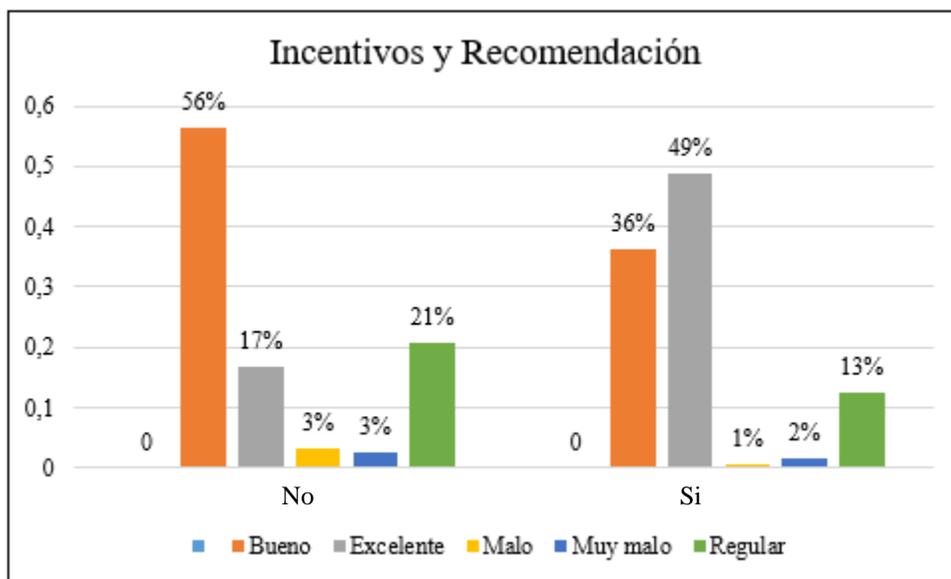
Esto es un fenómeno que puede tener múltiples explicaciones, podría pasar porque las personas con mayor edad y experiencia tienen resabios, el joven busca principalmente es mejorar su aspecto económico, en cuanto a los de más edad, si bien buscan la parte económica; priorizan poder tener una estabilidad que permita poder emprender proyectos como la estructuración de una familia, entre otros.

**Preguntas. Incentivos vs. Recomendaciones.**

		Nivel de Recomendación		
		% NO	% SI	TOTAL%
Incentivos	Bueno	56%	36%	45%
	Excelente	17%	49%	35%
	Malo	3%	1%	2%
	Muy malo	3%	2%	2%
	Regular	21%	13%	16%
	<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabla 19. Incentivos vs. Recomendaciones

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfica 18. Incentivos vs. Recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto el cruce de Incentivos vs. Recomendaciones. La encuesta realizada a 333 empleados de la empresa ATENTO, indica que la mayoría, de los encuestados el 45% refieren que los incentivos son Buenos y pero contrario a lo que se esperaría, valoran negativamente recomendarían positivamente a la Organización, esta respuesta tiene mucha concordancia con las falencias que existen en otros aspectos en donde los colaboradores respondían que su nivel satisfacción era regular, es claro entonces que si bien se tienen buenos incentivos en otros ítems no lo es así instalaciones, bienestar arrojaron resultados bajos, entre otros, así lo refleja el 56% que no lo recomendaría.

Caso contrario se expresa entre quienes evaluaron de manera Excelente, los incentivos dados por la empresa, que fueron el 35%, en donde en concordancia con la primera respuesta, si la recomendaría con un 49%,

Este es un fenómeno que demuestra que no solo basta poder generar buenos incentivos, hace necesario es poder brindar un bienestar integral, el cliente interno es la pieza más importante para la organización porque de éstos depende que el servicio se preste de manera cabal, optima, que los índices de gestión en donde se evalué su desempeño sean acordes a las metas propuestas desde la organización y que su motivación y sea lineal al trabajo ejecutado para la empresa ATENTO de la ciudad de Pereira.

## **8. Discusión de los resultados.**

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de los estudios realizados el Análisis de perfil de Capacidades (PCI) y el Trabajo de Campo, los cuales contribuirán al análisis, con el fin de dar respuesta al objetivo planteado en el presente documento.

Respecto al PCI, se puede observar una conducta congruentemente, en relación a la dificultad, que se está presentando a nivel Administrativo en la Planeación; como se expresaba en este ítem,

La asignación de los recursos, los planes de contingencia y la anticipación de necesidades es precaria o no es suficiente para poder respaldar dichos resultados que espera la empresa, una de las posibles causas podría ser que la misión de la empresa no respalda ese compromiso.

Deficiencias, como las expresadas, son un indicio de desmotivación que están generando que se baje el nivel de la calidad del servicio que se les pueda estar brindando a los usuarios a los cuales se les quiera vender un producto o bien requieran una asistencia técnica. Es claro que, si hay limitaciones en donde el colaborador se ve afectado, directamente influirá en su estado de ánimo por ende en el servicio que pretenda brindar.

La motivación; “Son estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones para persistir en su culminación. En otras palabras, sería la voluntad para hacer un esfuerzo para alcanzar las metas de la organización”. (López Díaz, Reina Palomino, & Hernández Iruegas, 2012).

En concordancia con lo evaluado en la matriz, así mismo se ve reflejado en el trabajo de campo, en donde la insatisfacción se ve reflejada en una interrogante como la satisfacción por las

instalaciones, en donde el 62% calificó entre regular y malo las instalaciones, definitivamente, esto tiene mucha relación en el sentido que las limitaciones en presupuesto (resultado de la Matriz), son una respuesta a lo expresado en las encuestas, queda claro que si no existe unas instalaciones adecuadas no pueden existir resultados positivos a largo plazo, esto es un antecedente para que los colaboradores no se sientan cómodos, afecte su desempeño y se genere desmotivación, así lo refleja el resultado de estos dos estudios.

Uno de los Puntos más álgidos, de vital importancia es el evaluado por la matriz PCI, en donde se valora a la Organización y la Motivación, dentro de la organización ATENTO.

Allí los resultados arrojaban respecto a la Motivación que la Deserción y Rotación de los empleados con calificación de (1) expone que es la más grande debilidad, esta deserción y la alta rotación de personal, para nada genera bienestar a un colaborador de la organización, no poder dar una sensación de estabilidad hará que los colaboradores no puedan maximizar sus capacidades debido a la incertidumbre que se puede generar, esto no es sólo un problema que genera desazón en el trabajador, sino que para la organización es duplicar su esfuerzo en tener que gastar más tiempo en condicionar a un colaborador a su puesto de trabajo, más aun cuando no hay una correcta especificación respecto a las tareas que tiene el empleado que realizar, en resumen, el detalle de sus funciones por escrito, no es muy claro y por ende en ocasiones el empleado termina haciendo otras labores que no le competen.

La Deserción y la Rotación, no dan un buen Good Will para la empresa, ni ante sus colaboradores y tampoco respecto a las empresas que hacen parte del sector. Cómo sentirse cómodo en un puesto de trabajo cuando se identifica la alta deserción.

Esto mismo respondieron los colaboradores, en donde se estableció que, el 57% de los colaboradores no lleva más de 6 meses en la empresa, no es posible que se pueda generar un

ambiente en donde se aprecie, se valore la organización y mucho menos Empoderamiento en donde tengan tanta confianza dada por sus cabezas visibles que les permita en un momento dado, tomar decisiones que resulten acertadas para la organización.

En cuanto los factores expuestos cómo la Disensión y la alta rotación establecen que la poca estabilidad laboral no ayuda a generar satisfacción laboral dentro de la Organización ATENTO en la ciudad de Pereira, esta no solo pasa por estos elementos.

El resultado expuesto en las entrevistas realizadas a los colaboradores expone que no solo la Motivación pasa por temas de incentivos ya que en este ítem el 80% de los colaboradores los valúa entre buenos y excelentes, éste se pensaría que sería el principal estímulo, pero el trabajo de investigación expone que hay otros temas que hacen parte también, como lo son Oportunidad de ascenso a la organización, en donde el 46% de los trabajadores lo considera regular y el 20% entre malo – muy malo, de igual manera pasa con el Interés por el Bienestar y la Salud, la reflexión a estos resultados no es buena, ya que el 67% está por debajo de lo que se considera positivo, éste es otro Aspecto que muestra que el bienestar es muy importante para los colaboradores y que influye también en la deserción y en la productividad, más tratándose de una empresa que mide su producción en cumplimiento de metas.

Otras variables que hacen parte de su Motivación pero que no tienen que ver con las motivaciones que se tienen a nivel interno, son factores cómo los controles y monitoreos, donde se exponía que el 83% de los empleados indican que está entre Bueno y Excelente así mismo en referencia a las Ayudas electrónicas en donde el 86% lo estima entre Bueno y Excelente, en cuanto al Apoyo del Jefe Inmediato, los encuestados respondieron, que el 51% siente que son Excelentes y Buenos.

En ítems semejantes respecto al análisis de Perfil de Capacidad Interna la evaluación del Personal hace que no se genere la Motivación que se necesita en un ambiente donde se requiere brindar un buen servicio al cliente externo, como se puede dar lo mejor de un colaborador si este no está satisfecho en temas como la higiene, seguridad, planeación y beneficios de ascenso.

En síntesis, la organización ATENTO de la ciudad de Pereira en las tres sedes evalúa demuestra un gran vacío en demostrar que sus colaboradores son lo más importante para la organización y lo más relevante es que éstos lo perciben así. Porque si bien los incentivos monetarios y sus honorarios son buenos existen muchas otras falencias en temas determinantes cómo los expuestos en los estudios y en la discusión de los resultados examinados anteriormente.

## 9. Conclusiones

Teniendo en cuenta el desarrollo del presente trabajo investigativo y la evaluación que se realizó para identificar la importancia de la Motivación y su conexión con su puesto de trabajo en la organización, se logró establecer las siguientes conclusiones:

La desmotivación está presente en la organización ATENTO de la sede de Pereira, estableciendo que no tener un correcto lugar de trabajo incide directamente en este sentir, generando que se vea afectada su productividad. Así lo expresaron los resultados en dos temas valorados; el Interés por Bienestar – Salud y la Satisfacción por las Instalaciones, estos dos factores son relevantes en la medida que tienen relación directa con su puesto de trabajo, a esto se le agrega el hallazgo que surgió respecto al Análisis Interno en donde se estableció que no se tiene un manual de funciones al alcance de los colaboradores que les permita tener claridad sobre las responsabilidades que tiene bajo su puesto de trabajo. Estos factores causan frustración debido a que, se juzga que se está realizando de manera infructuosa las tareas ordenadas, esto puede tener muchísima relación con la deserción que se vive en la organización, puesto que los colaboradores al no identificarse con su puesto de trabajo, sienten que están en el lugar “incorrecto” por tanto se presentan renuncias constantes.

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 como 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, más cuando ésta tiene una relación tan directa con el cliente, lo que determina que el momento de verdad que experimente el usuario sea positivo o negativo, generando fidelización o por el contrario, haciendo que el cliente declina de seguir usando los servicios ofrecidos por medio de la organización ATENTO en Pereira.

De acuerdo con los datos brindados por la encuesta se deduce que otro factor que afecta la motivación de los colaboradores es la falta de estabilidad laboral, ya que la mayor parte de éstos, representan el 57% del total de los trabajadores con un tiempo de 6 meses dentro de la empresa.

Otra de las problemáticas que se evidenció en el trabajo de campo fue con respecto a la insatisfacción con las Instalaciones, el 60% las evaluaron entre Regular, Malo y Muy Malo, ésta es una falencia que juega un papel preponderante en la medida que en tareas que se realizan, son actividades repetitivas, se hace necesario que su estructura este diseñada para ayudar al colaborador a poder disipar los efectos que se dan, al estar en una labor por tiempos prolongados.

Bajo los resultados de la encuesta se evidencia en la organización los incentivos son el ítem que más satisfacción genera para quienes trabajan dentro de la organización ATENTO Pereira, el 80% de sus colaboradores así lo certificó, estos incentivos Motivan en la medida que es un ingreso adicional al salario que perciben por sus trabajos.

Pasa igual con las Ayudas electrónicas que brinda Atento, donde, el 86% las valora entre Buenas y Excelentes. Y es que contar con un buen sustento tecnológico, más tratándose de un servicio que requiere dar solución a problemas de manera inmediata se hace importante, ya que también la motivación se aumenta en la medida que se presta una buena asistencia, esto sin duda alguna también genera satisfacción al saber que está ayudando eficientemente a sus usuarios.

Las Herramientas de trabajo que ofrece la empresa no son las mejores así quedó evidenciado cuando el 50% de sus colaboradores, que dijo que éstas son regulares, el 18% las valoró como Malo, un 2% como Muy Malo. Contrasta un poco estas cifras, con las expuestas anteriormente, en donde las Ayudas electrónicas que le brinda la empresa, se evaluaban en general como Buenas. Esto se podría explicar por los instrumentos, equipos, pueden ser precarios, los cubículos tal vez no son los más cómodos, sillas que no permitan un acomodo adecuado. Situaciones como estas, podrían conseguir eventualmente un descontento y una baja en su producción.

El sentir que los Controles y Monitoreos que se realizan desde la organización, son Buenos y Excelentes, ayudan también para que los colaboradores sientan que están bajo un buen ambiente laboral, el sentirse que se trata con justicia, ayuda además a no sentirse presionado por una evaluación ya que se realizan con idoneidad.

La mayor concentración de trabajadores está entre 1 a 3 meses y corresponde a edades entre 18 y 25 años, quienes presentan un nivel de estudios en su mayoría técnico con un 53% del total, teniendo en cuenta que la cantidad de encuestados fueron 333 colaboradores de la empresa ATENTO.

En términos generales se puede establecer que existe una relación directa entre la Motivación, el puesto de trabajo y la productividad, establecida en la medida que un factor influye en el desarrollo correcto de su labor dentro de la organización.

## **10. Recomendaciones**

Se recomienda a la Organización, Call Center Atento, tener en cuenta los resultados arrojados en la investigación, para que se busque implementar acciones que estén direccionadas a cambiar el nivel de insatisfacción que presentan sus colaboradores en cuanto a (Brindar un manual de funciones, mejoramiento de las instalaciones físicas y estar más pendientes del bienestar y Salud en general de los colaboradores).

Por otro lado, se sugiere generar mecanismos que estén midiendo constantemente los niveles de satisfacción y por ende de su motivación, mediante los cuales la organización Atento pueda ejecutar procesos entre sus colaboradores que permitan mitigar las inconformidades que presenten los colaboradores en medio de su lugar de trabajo. No obstante, ello se debe realizar sin descuidar el uso de un buzón de sugerencias como medio tradicional de comunicación, pues lo que finalmente se pretende es procurar la satisfacción de sus clientes internos.

Adicionalmente, se propone la generación de estrategias novedosas que le apunten a la atención de las necesidades particularmente de sus colaboradores jóvenes en edad y en tiempo de estar laborando en la organización, toda vez, que éstos son la población mayoritaria dentro de la organización. Investigar los posibles motivos del alto nivel de deserción en la empresa Atento, no solo poder brindar satisfacción a nivel económico, sino lograr que se sientan identificados, satisfechos y Motivados respecto a las tareas que se le asignan en la empresa.

Se recomienda al Call Center Atento, seguir afianzando la buena relación que existe entre las cabezas directivas y los colaboradores en la medida que son éstos el mejor medio para reconocer las necesidades de sus colaboradores, falencias y demás insatisfacciones. Poder

socializar y buscar la participación activa de los trabajadores, además que esto lleva a que se genere Empoderamiento en donde el beneficio se ve reflejado para las dos partes.

También que la organización siga reforzando los vínculos entre los colaboradores, sus jefes inmediatos, el personal Administrativo y las cabezas visibles para que se siga creciendo el nivel de empatía y sentido de pertenencia por la organización.

El hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. (Atalaya Pisco, 1999)

Debido a la escasa información estadística sobre cifras exactas que indique cuantos colaboradores alcanzan los incentivos indicados que respalden la investigación se ve necesario que en futuras investigaciones es un aspecto importante a tener en cuenta.

## Bibliografía

(s.f.). Obtenido de Real Academia Española.

(s.f.). Obtenido de ATENTO: <http://atento.com/es/>

(2016). Obtenido de Revista Dinero.

Aparicio Pérez , D. (2015). La insatisfacción laboral. *Puleva*. Obtenido de

<https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral>

Ariza Osorio, Y. (2012). *HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO*. UDEA.

Universidad de Antioquia. Obtenido de

[http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men\\_udea/pluginfile.php/28010/mod\\_resource/content/0/HERRAMIENTAS\\_PARA\\_EL\\_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men_udea/pluginfile.php/28010/mod_resource/content/0/HERRAMIENTAS_PARA_EL_ANALISIS ESTRATEGICO.pdf)

Atalaya Pisco, M. C. (1999). SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD. *Revista de Psicología, III N° 5* . Obtenido de

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

Atento. (2015). *Atento inaugura un nuevo centro de relación con clientes en Pereira, Colombia* .

Obtenido de <http://atento.com/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/atento-inaugura-un-nuevo-centro-de-relacion-con-clientes-en-pereira-colombia/>

Benassini, M. (2009). *introduccion a la investigación de mercados 2da edición*. Mexico:

PEARSON EDUCACIÓN.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación 3ra edición*. Colombia: PEARSON

EDUCACIÓN,.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano 3a ed.* México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Gibson, I. D. (2001). *Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. 10a ed.* Santiago: Mcgraw-hill.
- Gutiérrez Iriart, O. R. (2011). *La motivación en los niveles jerárquicos. La aplicación del Modelo de Mc Clelland en una empresa del medio.* Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Obtenido de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4710/tesina-chiavacci.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4710/tesina-chiavacci.pdf)
- Gutiérrez Melo, E. J. (2014). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR QUE INFLUYE EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE AÉREO.* Universidad Nacional de Colombia , Bogotá. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/46665/1/940886.2014.pdf>
- J. Richard Hackman, G. R. (1980). *Work Redesign.* la Universidad de Michigan Illinois: Addison-Wesley, 1980.
- Laborde Torres, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. I. (2014). *Diseño y analisis del puesto de trabajo.* Barranquilla: Universidad del norte editorial.
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2004). *La Organización del Trabajo y el Estrés.*
- López Díaz, L. H., Reina Palomino, C., & Hernández Iruegas, F. (2012). *RECURSOS HUMANOS: LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN E INSENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES.* Obtenido de

<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>

Luis R. Gomez-Mejía, D. B. (2001). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: PEARSON-PRENTICE HALL.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados 5ta edición*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Mendoza, N. R. (14 de Noviembre de 2015). *El heraldo*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/outsourcing-un-negocio-que-mueve-137-billones-228294>

Polo Medina, L. J. (2008). *DISEÑO DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN FINAL DEL CONSUMIDOR A TRAVES DE LA MOTIVACIÓN PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS*. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1027/1/luisajanethpolomedina.2008.pdf>

Punto a Punto. (2006). *Los call centers llegarán a los 45.000 empleos en*. Obtenido de Punto a Punto. El medio de los negocios : <http://puntoapunto.com.ar/tag/call-center/>

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación 6ta edición*. México D.F.: MCGRAW-HILL.

Serna Gómez, H. (1999). *GERENCIA ESTRATÉGICA - PLANEACIÓN. GESTIÓN. TEORÍA Y METODOLOGÍA* (Sexta Edición ed.). Bogotá D.C: 3R Editores.

Stephen Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional decimo3 edición*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

SUM MAZARIEGO, M. I. (2015). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL*.

QUETZALTENANGO. Obtenido de

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Ucero, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: cultura y cambio*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Vásquez Vanegas , N. (2015). *Educación técnica y tecnológica, una opción para aumentar*.

Ministerio de Educación , Bogotá D.C. Obtenido de

[http://cms.colombiaaprende.edu.co/static/cache/binaries/articles-350451\\_recurso\\_7.pdf?binary\\_rand=7138](http://cms.colombiaaprende.edu.co/static/cache/binaries/articles-350451_recurso_7.pdf?binary_rand=7138)

**Anexos**

**Anexo. 1.** Formato Perfil de Capacidad Interna (CPI)

Perfil de Capacidad Interna	
<b>Call Center ATENTO</b>	
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>Factor</b>	<b>Evaluación</b>
<b>PLANEACIÓN</b>	
Establecimiento de metas y objetivos	
Establecimiento de estrategias para competir	
Monitoreo de ambiente externo	
Monitoreo y anticipación de necesidades	
Misión por escrito	
Planes de contingencia	
Asignación de recursos basados en metas	
Objetivos, estrategias, metas y políticas de soporte y claras	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	
Organigrama formal	
El organigrama refleja la estructura deseable	
El organigrama refleja radios de control aceptables	
Se agrupan las actividades apropiadamente	
El organigrama tiene unidad de mando	

Delegación correcta de autoridad	
Descripción de puestos por escrito	
Especificación de puestos por escrito	
Trabajos significativos, retadores y con recompensa	
<b>MOTIVACIÓN</b>	
Moral del empleado	
Moral del gerente	
Satisfacción en el trabajo	
Estilo de administración	
Promoción de la creatividad	
Deserción	
Rotación de personal	
Comunicación	
Liderazgo	
Recompensa y sanciones	
Adaptación al cambio	
Satisfacción de necesidades de empleados	
Apoyo de las políticas a las metas	
<b>PERSONAL</b>	
Existe departamento de recursos humanos	
Reclutamiento, entrevista, prueba, selección y despido de personal	
Entrenamiento y desarrollo de empleados	
Beneficios razonables para el empleado	

Sistema de evaluación de actuación	
Sueldos y salarios	
Políticas disciplinarias	
Planeación de carrera	
Higiene y seguridad	
Oportunidades iguales de empleo	
Existe un código de ética	
<b>TOTAL</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo. 2.** Formato Encuesta.

Fecha	Día		Mes		Año		Género:	Masculino		Femenino	
Edad	Entre 18 y 25			Entre 26 y 33			Entre 34 y 39			Más de 40	

Jornada Laboral	Entre las 6 am y 5:30 pm		Entre las 6 pm y 12 pm		“Nochero”	
-----------------	--------------------------	--	------------------------	--	-----------	--

Nivel Escolar	Técnico		Tecnólogo		Profesional		Especialista		Doctorado	
---------------	---------	--	-----------	--	-------------	--	--------------	--	-----------	--

**1. ¿Qué medio de transporte utiliza usualmente para desplazarse al lugar de trabajo?**

<b>1.1</b> Bus		<b>1.2</b> Moto		<b>1.3</b> Carro		<b>1.4</b> Bicicleta		<b>1.5</b> Otro		<b>¿Cuál?</b>	
----------------	--	-----------------	--	------------------	--	----------------------	--	-----------------	--	---------------	--

2. ¿Generalmente cuánto tiempo le toma el recorrido desde su hogar al trabajo? (*señale solo una de las opciones*)

2.1 de 15 a 30 min		2.2 de 31 a 45 min		2.3 de 46 a 60 min		2.4 Más de 60 min	
--------------------	--	--------------------	--	--------------------	--	-------------------	--

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

3.1 de 1 a 3 meses		3.2 de 4 a 6 meses		3.3 de 7 a 12 meses		3.4 Más de 12 meses	
--------------------	--	--------------------	--	---------------------	--	---------------------	--

4. ¿Recomendaría familiares o amigos para que trabajen en la empresa ATENTO?

4.1 SI		4.2 NO		4.3 ¿Por qué?	
--------	--	--------	--	---------------	--

5. ¿En los tiempos de descanso (*break*), usualmente usted permanece en la empresa o se desplaza hacia otros lugares?

5.1 Permanezco dentro		5.2 Me desplazo hacia otros lugares	
-----------------------	--	-------------------------------------	--

6. ¿Usualmente usted cumple con los horarios de conexión diarios que exige la empresa?

6.1 SI		6.2 NO		6.3 ¿Por qué?	
--------	--	--------	--	---------------	--

7. En una escala de 1 a 5 cómo calificaría los siguientes aspectos:

ASPECTOS	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
	5	4	3	2	1

7.1 Las herramientas que le ofrece la empresa en el puesto de trabajo. ( <i>diademas,pc,sillas</i> )					
7.2 Las oportunidades que le brinda la empresa para ascender a otros cargos.					
7.3 Las ayudas electrónicas que le brinda la empresa. (Guías, software, plataformas)					
7.4 El apoyo y respaldo que le brinda su jefe inmediato.					
7.5 El interés que muestra la empresa por su bienestar y su salud.					
7.6 Los incentivos que le ofrece la compañía por las funciones que desempeña actualmente.					
7.7 Las instalaciones de la empresa ( <i>Ej. baños, etc.</i> )					
7.8 Los controles y monitoreos que realiza la empresa a su desempeño.					
7.9 Los diferentes horarios establecidos por la empresa.					

**Le agradecemos mucho por el tiempo y la sinceridad que se ha tomado para responder a esta encuesta. Si tienes alguna observación u aporte al respecto puedes escribirla acá abajo.**

---



---



---