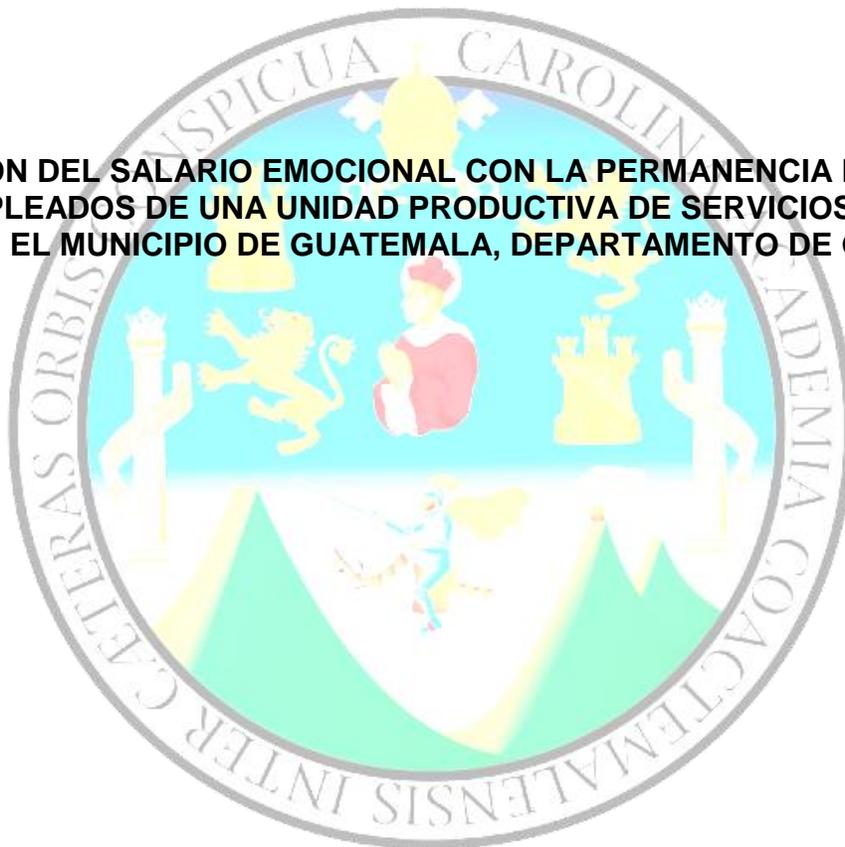


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**LA RELACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL CON LA PERMANENCIA LABORAL DE  
LOS EMPLEADOS DE UNA UNIDAD PRODUCTIVA DE SERVICIOS DE CALL  
CENTER EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**AUTOR: LICDA. REGINA MARÍA LOZANO MÉNDEZ**

Guatemala, junio de 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**LA RELACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL CON LA PERMANENCIA LABORAL DE  
LOS EMPLEADOS DE UNA UNIDAD PRODUCTIVA DE SERVICIOS DE CALL  
CENTER EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Plan de investigación con base en el “Instructivo de Tesis para optar al grado de académico de Maestro en Ciencias”, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

**ASESOR: MSC. LICDA. NORA MARIZA GONZÁLEZ ARIAS**

**AUTOR: LICDA. REGINA MARÍA LOZANO MÉNDEZ**

Guatemala, junio de 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ  
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN  
EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Secretario: MSc. Julio De León Vizcaíno  
Vocal I: MA Larry Stuart Segura Letrán



ACTA/EP No. 03775

## ACTA No.ARH-JN-07-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el **15 de abril** de 2021, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Regina María Lozano Méndez de Nadalini**, carné No. **2018 90490**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"LA RELACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL CON LA PERMANENCIA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA UNIDAD PRODUCTIVA DE SERVICIOS DE CALL CENTER EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **73** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que la sustentante incorpore las observaciones indicadas por la terna en los próximos 45 días calendario

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los quince días del mes de abril del año dos mil veintiuno.

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente

Msc. Julio de León Vizcaíno  
Secretario



MSc. Larry Stuart Segura Letrán  
Vocal I

Licda. Regina María Lozano Méndez de Nadalini  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Regina María Lozano Méndez de Nadalini, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 26 de abril de 2021.

(f) \_\_\_\_\_

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0673-2021  
Guatemala, 20 de agosto del 2021

Estudiante  
Regina María Lozano Méndez de Nadalini  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de agosto de 2021, que en su parte conducente dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajos Profesionales de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Administración de Recursos Humanos

	Nombre	Registro Académico	Título de Tesis
Ref. 40-2021	<u>Regina María Lozano Méndez de Nadalini</u>	<u>2018 90490</u>	LA RELACIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL CON LA PERMANENCIA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA UNIDAD PRODUCTIVA DE SERVICIOS DE CALL CENTER EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



M.Ch

## ACTO QUE DEDICO

- A Dios Por cada una de las bendiciones recibidas; darme la oportunidad, la fortaleza y la perseverancia para poder alcanzar un objetivo más en la vida.
- A mi esposo Paolo, por todo el apoyo, en todos los sentidos, para poder estudiar y concluir la maestría.
- A mis hijos Gian Paolo y María Pía, por el tiempo sacrificado durante este período.
- A mis padres Ernesto y Azucena, por alentarme durante toda mi vida y su apoyo incondicional.
- A hermanas Estela y Ana, por estar ahí y acompañarme en cada etapa de mi vida.
- A mi familia Con todo el cariño y respeto.
- A Febe Por cuidar de mis hijos y apoyarme, de diferentes maneras, durante el tiempo dedicado a los estudios.
- A mi asesora Licda. Nora González por su ánimo, motivación, paciencia y consejos para hacer este estudio.
- A mis compañeros Por el tiempo compartido, especialmente, a María Consuelo Morales por motivarme durante el período de tesis.
- A la Universidad Universidad de San Carlos de Guatemala, por darme la oportunidad de obtener un título a nivel de Postgrado.

## Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>i</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. Antecedentes .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de estudios.....	1
1.2 Antecedentes del sector de la industria de <i>call centers</i> en Guatemala.....	7
<b>2. Marco teórico conceptual.....</b>	<b>11</b>
2.1 Administración de Recursos Humanos .....	11
2.1.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	12
2.1.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos .....	13
2.2 Compensaciones laborales no monetarias .....	13
2.2.1 Salario emocional .....	14
2.2.2 Tipos de salario emocional .....	16
2.2.3 Categorización del salario emocional.....	18
2.2.4 Teoría de Maslow y el salario emocional .....	19
2.3 Permanencia Laboral.....	22
2.3.1 Tiempo de permanencia .....	23
2.3.2 Estabilidad laboral.....	23
2.4 Rotación de personal .....	24
2.4.1 Causas de la rotación de personal.....	26
2.4.2 Costos de la rotación de personal.....	27
2.4.3 Estrategias para disminuir el índice de rotación de personal .....	28
2.5 Legislación laboral .....	29
2.5.1 Conformación del salario .....	29
2.5.2 El salario emocional en la ley guatemalteca .....	29

2.5.3	Estabilidad laboral de acuerdo a ley .....	30
2.6	<i>Call Centers</i> (centros de llamadas).....	30
2.6.1	Agente de atención telefónica de un <i>call center</i> .....	31
2.6.2	Características de los <i>call center</i> .....	32
<b>3.</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>35</b>
3.1	Definición del problema.....	35
3.1.1	Planteamiento del problema .....	36
3.1.2	Delimitación .....	36
3.2	Objetivos .....	36
3.2.1	Objetivo General .....	36
3.2.2	Objetivos Específicos.....	36
3.3	Hipótesis de la investigación.....	37
3.3.1	Pregunta del problema.....	37
3.3.2	Hipótesis .....	37
3.4	Métodos y técnicas .....	38
3.4.1	Método de investigación .....	38
3.4.2	Técnicas de recopilación de información .....	39
3.4.3	Instrumentos de la investigación.....	40
3.5	Alcance de investigación.....	42
3.6	Población .....	43
3.7	Muestra.....	43
3.8	Estadística .....	44
<b>4.</b>	<b>Análisis y Resultados</b> .....	<b>47</b>
4.1	Resultados obtenidos de la entrevista a la Representante de Recursos Humanos de un <i>call center</i> de la ciudad de Guatemala .....	47

4.2	Resultados de la encuesta del salario emocional que gozan los agentes de atención telefónica de un <i>call center</i> de la ciudad de Guatemala.....	49
4.3	Correlación de las variables de la hipótesis: salario emocional (variable independiente) y permanencia laboral (variable dependiente) .....	70
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>74</b>
	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>77</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>79</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>85</b>
	Anexo A: Encuesta realizada a los agentes de atención telefónica.....	86
	Anexo B: Guía de entrevista para el personal de Recursos Humanos .....	90
	Anexo C: Cartas de validación de instrumento.....	93

## Índice de Gráficas

Gráfica 1: Género .....	50
Gráfica 2: Rango de edad.....	50
Gráfica 3: Nivel educativo.....	51
Gráfica 4: Primer empleo.....	52
Gráfica 5: Antigüedad en la empresa .....	53
Gráfica 6: Hijos .....	54
Gráfica 7: Salario emocional: Actividades divertidas en el trabajo (fun at work).....	55
Gráfica 8: Salario emocional: Horario flexible .....	56
Gráfica 9: Salario emocional: Días libres y permisos especiales.....	57
Gráfica 10: Salario emocional: Planes de formación y carrera .....	58
Gráfica 11: Salario emocional: Capacitación .....	59
Gráfica 12: Salario emocional: Espacios físicos .....	60

Gráfica 13: Salario emocional: Reconocimiento del trabajo .....	61
Gráfica 14: Salario emocional: Beneficios sociales .....	62
Gráfica 15: Salario emocional: Facilidades para atención de hijos.....	63
Gráfica 16: Salario emocional: Voluntariado.....	64
Gráfica 17: Salario emocional y la importancia que tiene para los agentes .....	65
Gráfica 18: Importancia del salario emocional para los agentes para permanecer dentro de la empresa.....	67
Gráfica 19: ¿Cuánto tiempo prevé permanecer dentro de la organización? .....	68
Gráfica 20: Oportunidad fuera de la empresa.....	69

### **Índice de tablas**

Tabla No. 1 .....	46
Tabla No. 2 .....	70
Tabla No. 3 .....	71
Tabla No. 4 .....	73

## Resumen

La industria de los *call centers*, por su dinámica y funcionamiento, maneja un índice de rotación anual por encima del 30%, especialmente en los puestos de agentes de atención telefónica, lo cual tiene un costo de entrenamiento de cuatro a ocho semanas pagadas. Ante esto, para maximizar su capital, buscan estrategias para lograr la permanencia de sus colaboradores, brindando diversos beneficios adicionales no económicos, denominados salario emocional; el propósito principal es complementar el sueldo económico para fidelizar a las personas, mantener una estabilidad e incrementar la productividad.

Es por lo anterior que el objetivo de este estudio fue identificar si el salario emocional tiene relación con la permanencia de los agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala.

Para responder a la interrogante ¿tiene relación el salario emocional con la permanencia de los agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala?, se efectuó una investigación con base en el método científico, realizando una revisión documental con la consulta de libros, estudios y revistas científicas que abordan el tema, así como una investigación de campo a través de una entrevista y un cuestionario basado en una escala de Likert, lo cual permitió establecer la relación entre las variables de salario emocional con la de permanencia laboral.

Para la obtención de datos, se encuestó, a través de la plataforma de Google forms, una muestra de 243 personas de una población de 700 agentes de atención telefónica; también se realizó una entrevista, por medio de una conferencia virtual, a la Representante de Recursos Humanos del *call center* objeto de estudio.

Los datos obtenidos permitieron correlacionar las variables por medio del coeficiente Rho Spearman, el cual mostró un índice de 0.15417401, que indica falta de correlación por encontrarse cercano a 0. Por lo tanto, se concluyó que el salario emocional no se

relaciona con la permanencia de los agentes de atención telefónica, aunque un hallazgo importante es la apreciación que tienen los agentes de los beneficios que conforman el salario emocional.

Por último, se recomendó que el Departamento de Recursos Humanos debe indagar sobre las verdaderas razones de rotación del personal para poder tomar acciones oportunas, así como analizar y fortalecer los aspectos que conforman el salario emocional elaborando un plan adecuado para la empresa y para sus empleados.

## Introducción

El concepto de remuneración ha evolucionado en los últimos años, llegando actualmente al punto de que percibir un buen salario y trabajar en una buena compañía no satisface del todo a los colaboradores. Cada vez son más las empresas que apuestan por adaptarse a las nuevas corrientes laborales, las que se basan en la retención del talento de los empleados a través de garantizar la satisfacción de sus necesidades y proveerles estímulos que les motive. Esto es llamado salario emocional, término que engloba todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa otorga a sus trabajadores.

El objetivo principal del presente trabajo es establecer si el salario emocional tiene relación directa con la permanencia de los trabajadores. Para ello, se identifican los beneficios no económicos que forman el salario emocional que perciben los empleados de un *call center*; se indaga cuál es el tiempo promedio que permanecen en la empresa y, por último, se establece si existe relación directa entre las variables salario emocional y permanencia laboral.

La problemática está encaminada a verificar la relación del salario emocional con la permanencia de los empleados, específicamente, con los trabajadores en los puestos de agentes de atención telefónica en el sector de *call centers*, donde, por la naturaleza de las actividades que desarrollan, el trabajo puede volverse tedioso obligando a las personas a buscar otro tipo de oportunidades o buscarlas por crecimiento profesional. Por lo tanto, surge la pregunta ¿tiene relación el salario emocional con la permanencia de los agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala?

El informe de esta investigación se divide en cuatro capítulos. En el capítulo I, como antecedentes, se presentan resúmenes de tesis y artículos sobre las variables de salario emocional y permanencia laboral, así como antecedentes del sector de la unidad servicios de *call centers*.

En el capítulo II, el marco teórico desarrolla las variables salario emocional, independiente, y permanencia laboral, dependiente; así mismo, se encuentra información del sector de *call centers*, lo cual sirve como base para fundamentar la investigación.

El capítulo III contiene la metodología. La investigación está basada en el método científico y tiene una muestra del 34.71% de la población de agentes de atención telefónica. Se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman para analizar los datos de las dos variables y determinar la relación que existe entre ellas.

En el capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación realizada, por medio de gráficas, en las cuales se evalúa la relación entre el salario emocional y la permanencia de los agentes telefónicos de un *call center*.

Por último, se muestran las conclusiones de la investigación que reúnen la información más importante de los resultados obtenidos para dar pie a las recomendaciones que van dirigidas a realizar propuestas que ayuden a resolver algunos de los problemas descubiertos.

## 1. Antecedentes

La Administración de Recursos Humanos es un proceso orientado a gestionar todo lo concerniente a los miembros que conforman una organización. Este proceso se divide en subsistemas, entre los cuales está el enfocado a incorporar al personal, desarrollarlo y retenerlo. El presente estudio está encaminado hacia la última fase, es decir, estimular la permanencia de los colaboradores a través de compensaciones no económicas agrupadas en el salario emocional para agentes de atención telefónica de un *call center*.

### 1.1 Antecedentes de estudios

Existen investigaciones que han estudiado el tema de salario emocional y la forma en que este se relaciona con diferentes aspectos de la Administración de Recursos Humanos, como motivación laboral, estabilidad, retención y rotación. Así mismo, se presentan tesis que han indagado en el sector de *call centers*, aunque no se encontró algún estudio que relacione el salario emocional con la permanencia laboral en este sector.

Carreto (2017), en su tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, titulada: *Los incentivos económicos y no económicos y su incidencia en la motivación laboral de personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala* expone que por mucho tiempo se ha pensado que lo que satisface las necesidades de los empleados es el dinero, entendiéndose salario, bonos por resultados, gratificaciones, etc., no obstante, hoy en día las personas han empezado a valorar otro tipo de incentivos que no, precisamente, son económicos, los cuales crean un sentido de pertenencia con la organización y en algunos casos permiten mayor motivación laboral que los incentivos económicos. Como problemática, se plantea si los incentivos económicos y no económicos que las empresas otorgan a su personal ejecutivo inciden de manera positiva en la motivación laboral, por lo que el

objetivo general fue determinar en qué medida tuvieron relación. Una de las conclusiones a las que llegó el autor fue que, efectivamente, sí existía incidencia, pues a mejores incentivos económicos y no económicos, mayor motivación laboral. La investigación se realizó en tres fases: indagadora, expositiva y demostrativa, utilizando las técnicas de investigación aplicada e investigación de campo. La población estudiada fue de 65 ejecutivos que trabajaban en 18 de las empresas agremiadas a la Comisión Guatemalteca del Plástico en el Municipio de Guatemala. Con esta investigación, se pudo observar la valoración que las personas dan a los incentivos no económicos, impactando en la motivación laboral, lo cual repercute en satisfacción y compromiso hacia la empresa.

Barrón (2020) estudio el tema *El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco-ICA* para obtener el título de Maestro en Administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú, el cual tenía como objetivo primordial definir si existía una relación directa entre el salario emocional y la retención del personal de campo de las empresas vitivinícolas. Se menciona que existe una fuerte rotación en el sector agrícola, porque las empresas solo se limitan a reconocer una compensación económica a sus trabajadores, no proporcionando otros beneficios que favorezcan la identificación con la empresa que, a su vez, coadyuve a aumentar la permanencia de los mismos. En la investigación, se utilizó el método hipotético deductivo y fue de orientación descriptiva correlacional, llegando a la conclusión de que sí existe relación entre el salario emocional y la retención de personal de campo de las empresas agrícolas vitivinícolas de Pisco-ICA; sin embargo, como estas empresas no ofrecen beneficios no monetarios a los colaboradores, la base de los resultados podría no ser, suficientemente, sólida, ya que se contestó en función a supuestos no disfrutados.

Camacho (2017), por otra parte, en su publicación *Salario emocional como estrategia de retención del talento humano*, para obtener la especialización en Alta Gerencia en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia, buscó establecer la relación entre el salario emocional con la retención del talento para

saber si es una estrategia efectiva para conservar a los colaboradores. Dentro de sus hallazgos, encontró que sí existe relación, lo cual significa que el salario emocional sí se conecta con la permanencia de los trabajadores. Sin embargo, también concluye que las compensaciones monetarias deben ser justas y de acuerdo a la labor que se desarrolla, pues de nada sirve que el salario emocional otorgado por la empresa sea alto si el pago económico es bajo, ya que con este último las personas suplen sus necesidades de alimentación, vestido o casa.

Acuña (2016) en su investigación de Maestría de Administración de Empresas, de la Universidad Iberoamericana Puebla, Puebla, México, titulada *Identificar los factores que impactan en la retención y permanencia del personal de una financiera: un caso de estudio* manifestó que es importante para toda organización analizar las variables que influyen en la permanencia de sus colaboradores para así poder atraer el talento correcto, lograr la retención y desarrollar al personal para convertirlo en un compañero de negocio. La finalidad del estudio fue identificar los factores que impactan en la permanencia del personal como estrategia de retención en una organización. Entre sus resultados, se observó que los motivos para cambio de organización fueron prestaciones / salario 30%, mayor oportunidad de crecimiento 29%, beneficios 23%, mejor horario 9%, otros 9%. Esto significa que solo la tercera parte valoró el tema de beneficios económicos como principal causa de cambio laboral, el otro 70% le dio valor a los aspectos no económicos. No obstante, no se logró concluir con exactitud cuáles son los factores que impactan en la permanencia del personal, puesto que se consideró necesario hacer un análisis más exhaustivo de factores motivacionales internos y externos.

Por otro lado, Hernández (2013) realizó el informe de tesis de Maestría en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Politécnica de Tlaxcala, Tlaxcala, México: *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*, en donde encontró que los motivos para que exista rotación de personal son de tres tipos: culturales, económicos y emotivos. Destaca, en especial, el papel que desempeñan las estrategias de motivación creadas para disminuir los índices de rotación de

personal, dando a conocer que las organizaciones empresariales deben comprender que, más allá del compromiso contractual de pagar un salario por la labor cumplida, los trabajadores requieren beneficios no monetarios que mantengan las condiciones emocionales idóneas para trabajar con una actitud positiva e innovadora. El estudio fue de carácter descriptivo y una de las conclusiones fue que, en la medida que las empresas sean capaces de incorporar planes de carrera que establezcan procesos de capacitación, opciones de desarrollo humano integral y la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento sujetos a procesos transparentes y justos de reconocimiento de los logros, en esa misma medida aumentará la percepción de bienestar de los trabajadores y su motivación, lo cual garantizará una mayor estabilidad que contribuya a la disminución del impacto de la rotación de personal. De esta manera, este estudio expone que algunos factores que conforman el salario emocional tienen relación directa con la estabilidad de los colaboradores, lo cual podría traducir en la permanencia laboral.

En el estudio de Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala: *Causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de call center con más de 50 colaboradores ubicados en las zonas 10 y 13*, Lemus (2016) determinó que existe un índice elevado de ausentismo en estos lugares de trabajo, provocado, usualmente, por situaciones derivadas de los estudios de los colaboradores, ya que la mayoría de estos son universitarios; por el transporte, factor determinante debido a las distancias entre trabajo, universidad y vivienda; por enfermedades relacionadas, directamente, con la actividad de pasar el día entero sentados y otros empleos, pues los *call centers*, al brindar la oportunidad de laborar en media jornada, son tomados como un segundo empleo. Lo anterior muestra que este sector, específicamente, por el tipo de dinámica, necesita estrategias para fidelizar a los trabajadores y generar compromiso con la empresa; entre estas, podría estar el salario emocional.

García (2019) en la tesis *La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el Municipio de Guatemala*, previo a optar al título de Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, expone que los representantes de servicio al cliente atienden entre 10 a 15 llamadas por hora, lo cual repercute en su desempeño y motivación por ser jornadas rígidas y repetitivas, provocando ausentismo y un índice de rotación alto, lo que, a su vez, impacta en los costos de reclutamiento y entrenamiento. El objetivo principal de este estudio fue contribuir al conocimiento de sistemas y enfoques de gestión laboral en materia de beneficios no económicos que mejoren la estabilidad laboral. La investigación determinó que los beneficios no económicos que ofrecen las empresas de servicio telefónico tienen un efecto positivo en la satisfacción laboral, sin embargo, no informa si esto influencia en la rotación del personal. Se recomendó desarrollar un programa formal para gestionar de forma correcta y adecuada los beneficios ofrecidos, pues su aplicación desordenada tiene efectos negativos en el clima laboral.

En la publicación de Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Nueva Granada, Bogotá, Colombia, nombrada *Modelo de gestión para la retención de personal de call centers colombianos como factor clave de éxito*, Santamaría (2015) menciona que la percepción de las personas acerca de su rol y permanencia en el trabajo ha cambiado, pues antes el ideal era ocupar un puesto que le permitiera suplir sus necesidades y, en lo posible, mantenerse en el mismo hasta jubilarse; hoy en día, el interés es trabajar de forma estacional, sobre todo en los *call centers* por la dinámica y facilidad de ingresar, lo cual obliga a las organizaciones a buscar métodos para lograr estabilidad por parte de sus colaboradores, cubriendo no solo necesidades básicas, sino también intereses personales en pasatiempos, cultura, moda, tecnología, etc. El estudio concluye que la alta rotación de personal afecta el estado de resultados en la compañía, tanto en disminución de ingresos como en sobre costos, por lo que la estrategia de retención es, definitivamente, un factor clave de éxito y que debe buscar alinear a los trabajadores con el plan estratégico de la

empresa para generar el sentido de pertenencia necesario que permita gestionar el conocimiento, así como medir y clasificar su capital intelectual.

Del artículo de Prensa Libre llamado “El mejor salario no incluye dinero o sí ¿Qué es el salario emocional?” (Gándara: 2016) se extrae que el salario emocional está conformado por horarios flexibles, labores remotas, tiempo para temas personales, capacitación, lugares de relajación, actividades de bienestar, beneficios sociales y voluntariado, entre otros. Expertos en el tema y Gerentes de Recursos Humanos destacan la importancia de este sueldo, que va más allá de lo económico, ya que un colaborador que se encuentra conectado con su trabajo y motivado es más productivo. Estas son algunas razones por las cuales es importante que las empresas revisen qué tipo de beneficios brindan, afirma Jaime Leal, experto y conferencista internacional en el tema.

En otro artículo más reciente denominado “Salario emocional: afectividad crea efectividad”, Prensa Libre (2019) menciona que en la actualidad las empresas cada vez toman más conciencia de la importancia que el salario emocional tiene para el trabajador. Al mejorar el clima laboral, brindar al colaborador la oportunidad de crecimiento y ser partícipe de su propio proceso, implementar puestos dedicados a verificar el estado de felicidad del personal y, principalmente, el velar por la afectividad del colaborador, las entidades logran acrecentar la efectividad.

En el artículo de Publimetro (2015) “Rotación laboral en Contact Center supera el 25% y genera elevados costos para la industria”, se informa que el área conformada por los *call center* que operan en el país tiene el índice de rotación más alto del mercado, siendo este superior al 25%. También se expone que la juventud de los trabajadores de este tipo de instituciones incide, directamente, en el aumento de este índice, ya que tienden a cambiar de empleo cada 1.1 años en promedio. Asimismo, expresa que esta situación resulta ser perjudicial para las empresas, debido al alto costo de reclutamiento, selección y capacitación al que son sometidas.

A través de los estudios presentados, se logra comprender el rol del salario emocional dentro de las empresas, así como la importancia de la permanencia laboral, pues representa costos, estabilidad y productividad.

## **1.2 Antecedentes del sector de la industria de *call centers* en Guatemala**

La operación de Contact Center y Externalización de Procesos de Negocios, BPO, comenzó en Guatemala hace más de 25 años con servicio al cliente y departamentos de cobro para clientes internos de las mismas organizaciones. Las primeras compañías en el país en manejar este tipo de operaciones fueron las empresas financieras y de telecomunicaciones.

De acuerdo a Invest in Guatemala, citado por Maul y Bolaños (2013), el sector de *call centers* se inició en el país en 1994 con inversión local, y en 1998, entra el primer inversionista internacional en el mercado. Actualmente, cuenta con un total de 75 empresas, de las cuales 20 sirven a cuentas internacionales y 55 son *in house*, es decir, dentro de las mismas compañías, que gestionan servicios para la empresa matriz nacional.

Desde entonces, ha experimentado un fuerte crecimiento, y para aprovechar al máximo su posición como destino estratégico, se conformó en el año 2007 la Comisión de Contact Center de Guatemala, con el objetivo de promover su desarrollo. Según la Agexport, entre los servicios que se ofrecen en el mercado están los de: servicio al cliente, telemarketing, información, cobranza, reservaciones, suscripciones, *helpdesk*, mantenimiento de bases de datos, control de fraudes, digitación y digitalización, y externalización de procesos financieros y administrativos. Los principales mercados de exportación son: Estados Unidos, Canadá, México, Europa, España y Centro América; y para el año 2017, se contaba con alrededor de 42,000 agentes de atención telefónica. Los idiomas más importantes son el inglés y español, aunque se están atendiendo cuentas en idioma portugués, francés y alemán. La industria eroga 160 millones de dólares anuales

en pagos de salarios y se prevé que con la apertura de nuevas posiciones de trabajo esa cifra aumente aún más en los próximos años.

La Asociación de Gerentes de Guatemala –AGG–, en su portal web, dice que en el país operan 75 centros de este tipo y que generan 36,500 empleos. Por su parte, en el artículo “*Call centers* o el divorcio entre el sistema educativo y la oferta laboral”, del sitio Plaza Pública (2019), mencionan que la expectativa de los centros de llamadas era crecer hasta alcanzar 100,000 plazas de trabajo al finalizar el 2019, pero no lograron emplear ni a la mitad de esa cifra por la falta de hablantes de inglés. Siendo tan fuerte la competencia entre estas empresas, las obliga a tomar medidas para retener el recurso humano dentro de sus organizaciones, por lo que recurren a diferentes estrategias, entre las cuales se encuentra el salario emocional: horarios flexibles, lugares de descanso y juegos, guarderías, entre otros, para lograr la fidelidad a la empresa.

Según encuestas realizadas por expertos en recursos humanos, un 80% de los jóvenes universitarios están interesados en laborar en un *call center* debido a la flexibilidad de horarios y salarios atractivos. No obstante, también dan a conocer que los empleados ven a los *call center* como un trabajo temporal y eso provoca que exista alta movilidad, por lo que verdadero reto es mantenerlos en sus puestos y no solo contratarlos.

Flores (2012), por su lado, señala acerca de la historia de los *call centers* en Guatemala que:

Existieron acontecimientos históricos que marcaron a la industria, entre los más importantes se encuentra la privatización de la red de telecomunicaciones en Guatemala en el año 1996. Con la privatización se dio apertura inmediata al mercado de inversión extranjera. Diversas reformas hechas a la Ley General de Telecomunicaciones permitieron que empresas fuertes, tanto locales como extranjeras, ingresaran al mercado en un tiempo menor a un año. Entre los

beneficios que todo ello trajo al país, se encuentran las tarifas en celulares consideradas entre las más bajas de la región latinoamericana y bajas tarifas de larga distancia. La red de telecomunicaciones con la que cuenta el país resultó ser muy beneficiosa para los inversionistas interesados en el sector de contact centers y BPO [externalización de procesos de negocio, por sus siglas en inglés]. Existe otra característica importante para el desarrollo de esta industria y es la enorme capacidad de banda ancha con la que cuenta Guatemala y no ha sido explotada en su totalidad, representando así una de las principales razones de inversión en el sector. (p. 5)

De acuerdo a Citalán (2013), en Guatemala se han establecido *call centers* internacionales por los diferentes beneficios que se les brinda a los inversionistas entre los cuales se encuentra:

- ✓ Mano de obra más barata y de alta calidad.
- ✓ Leyes que protegen a los inversionistas.
- ✓ Incentivos fiscales.
- ✓ Posición geográfica y afinidad cultural con los Estados Unidos, principalmente.
- ✓ Excelente red de telecomunicaciones.
- ✓ Buena infraestructura.
- ✓ Existe un buen porcentaje de la población productiva que habla el idioma inglés con facilidad.
- ✓ La zona horaria central de Estados Unidos coincide con la zona horaria de Guatemala, lo que los inversionistas consideran muy beneficioso para estas empresas.

La industria de los *call centers* está identificada como una de las que tiene mayor potencial de crecimiento y generación de empleo para Guatemala, debido al aumento de la tercerización de servicios a nivel mundial, las características geográficas y demográficas del país, así como a la capacidad de crecimiento que han demostrado las empresas que operan actualmente.

La organización objeto de este estudio es una empresa global que se enfoca en brindar a sus clientes la mejor tecnología a través de la innovación y la experiencia, dando servicio a centenares de las más prestigiadas firmas. Tiene presencia en más de 20 países, entre ellos: Inglaterra, Estados Unidos, Brasil, Rumania, Polonia, India, Países Bajos, China, República Checa, México, entre otros. En Guatemala, inició operaciones en el año 2008, dando servicio a más de 10 clientes en el área financiera y de servicios.

En el país, trabajan alrededor un millar de personas, entre personal administrativo y agentes de atención telefónica, y cada mes hay un proceso de contratación de 75 a 100 personas más, por reemplazo de personal o crecimiento de sus servicios. Manejan un rango de salario para los agentes de atención telefónica entre Q5,000 y Q7,500, dependiendo la cuenta y el idioma en el que estén atendiendo. Así mismo, los ejecutivos tienen metas específicas y deben alcanzar ciertos lineamientos, como cumplir con los tiempos, cantidad de clientes o cantidad de productos, si la labor es vender. Cuentan con beneficios no económicos adicionales, aunque no existe un plan estructurado con objetivos definidos y resultados medibles.

## 2. Marco teórico conceptual

### 2.1 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es aquella que involucra determinados procesos por medio de los cuales se gestiona el talento humano. Según Chiavenato (2017), la administración del recurso humano “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño” (p. 16).

Dessler (2015), por su parte, expresa que “se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (p. 32). Por consiguiente, en la medida que se otorguen los beneficios básicos y que se reconozca el valor del colaborador, así será la respuesta recibida de parte de estos para con la empresa y el reflejo de la buena administración del recurso humano.

La definición de Chiavenato es global y abarca los aspectos relacionados con los colaboradores y cómo a través de estos se alcanzan los objetivos trazados, es decir, las personas como un medio. Dessler, en cambio, enfatiza en un trato justo y ambiente agradable, así como remuneraciones y procesos que están incluidos dentro de la Administración de Recursos Humanos. Ambos enunciados se complementan, pues las empresas necesitan de personas para llevar a cabo el trabajo y lograr sus metas y las personas necesitan laborar en un buen ambiente y estar tranquilos para dar resultados positivos.

Por otro lado, la administración del recurso humano se ha visto ensombrecida, hasta cierto punto, con prácticas negativas, cuando, por ejemplo, se genera expectativas que no se ven cumplidas, se brinda privilegios, solamente, a un grupo de personas sin tener claro las razones o condiciones, se hacen ascensos o aumentos

injustificados, se hacen despidos injustos, se dicen mentiras a los empleados, no se vigila el acoso laboral o el abuso de autoridad, se fomenta el nepotismo, entre otros. Las consecuencias de este tipo de gestiones pueden generar problemas serios a las compañías y ver disminuía la productividad de la misma.

### **2.1.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos**

La importancia de la Administración de Recursos Humanos radica en la participación del ser humano en las organizaciones; sin personas, estas no existirían. Es por ello que los gestores de recursos humanos tienen un papel vital dentro de la compañía.

Consiste, asimismo, en acciones continuas que se orienten a los colaboradores, debido a que cada uno de los que conforman una organización tienen el potencial de generar ventaja competitiva y lograr las metas de la organización, y que estas estén en función de los objetivos de la empresa.

Respecto a la necesidad de un Departamento de Recursos Humanos en las empresas, Alfaro (2012) dice:

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros y satisfacer las necesidades en todo su personal en último término; el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. (p. 23)

Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento a la gestión del personal, así como el que los gerentes, jefes o líderes de cada área reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización.

### **2.1.2 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos se divide en subsistemas, los cuales, según Robbins (2015), son:

- 1) Integración de recursos humanos que cuenta con reclutamiento y selección;
- 2) Organización de recursos humanos que cuenta con diseño de puestos; descripción y análisis de puesto y evaluación de desempeño;
- 3) Retención de los recursos humanos que se refiere a remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relaciones con las personas;
- 4) Desarrollo de recursos humanos que se refiere a capacitación y desarrollo del personal y desarrollo organizacional;
- 5) Auditoría de recursos humanos que cuenta con sistemas de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social. (p. 97)

Dentro de los subsistemas, se contempla la retención de los recursos humanos, por lo cual es parte esencial de la administración gestionar beneficios económicos y no económicos, como el salario emocional, para lograr la permanencia del personal y evitar la alta rotación.

## **2.2 Compensaciones laborales no monetarias**

Las compensaciones laborales no monetarias, según Chiavenato (2017) son “el sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella” (p. 283). Así mismo, refiere que las compensaciones no económicas, tales como el reconocimiento, la seguridad y la valoración provocan una percepción positiva de parte del paquete de remuneración, es decir, el incentivar al colaborador no, necesariamente, está ligado con el desembolso de recursos económicos, sino también con aquellos aspectos relacionados con la dignidad humana y que afectan con más especificidad a la psiquis del trabajador, haciéndolo sentir como integrante valioso para la institución.

Poelmans (2016), por su lado, manifiesta que las compensaciones no económicas que el trabajador percibe en una organización, que complementa el sueldo tradicional con fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas, se denomina salario emocional.

### **2.2.1 Salario emocional**

Llano (2014) explica el salario emocional como un “conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo económico” (p. 62).

Para Poveda, Suraty, Mackay (2017), es “toda aquella retribución no económica que un trabajador pueda obtener de una compañía” (p. 9) con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales.

Gómez (2013) establece que el salario emocional “se trata de proporcionar a los empleados beneficios no monetarios que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás” (p. 25).

Deloitte (2019), por su parte, indica que “los programas de compensaciones se están quedando atrás respecto a las expectativas internas y externas de las organizaciones. Para los trabajadores, la compensación significa más que dinero. Buscan beneficios personalizados que satisfagan sus necesidades” (p. 60).

Se puede definir al salario emocional, por consiguiente, como todos aquellos beneficios que se proporcionan a los colaboradores de una empresa adicionales a su pago monetario, con la finalidad de fidelizar a las personas, mantener una estabilidad e incrementar la productividad.

Según Abad, citado por Rocco (2009), algunos factores del salario emocional son “formación ofrecida por la empresa; calidad de la relación con el supervisor inmediato; poder expresar ideas y sugerencias; oportunidades de ascenso y promoción; retos profesionales; planificación de carrera profesional; ambiente laboral agradable; flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento” (p. 25).

Estos factores, entre otros que cada empresa desarrolle dependiendo de sus necesidades, se deben tener en cuenta para establecer estrategias de retención de personal, ya que “una de las razones más efectivas para la permanencia del personal en la organización es el salario emocional, que son tácticas de retención que no implican altas inversiones, sino gerentes preocupados por su personal, que hablan, y se reconocen (Castillo, 2014, p. 55).

El salario emocional, por lo tanto, debe cumplir con aumentar la satisfacción de los colaboradores y, por medio de esta satisfacción, reducir la rotación de personal e, igualmente, elevar la productividad.

De acuerdo a Hytter, citado por Musso y Salgado (2012), para la permanencia de un empleado no solo se necesita el compromiso con la organización, sino también elementos personales como el compromiso propio y el grado de conformidad del empleado con las obligaciones recíprocas.

Barceló (2016) enumera ciertos beneficios que se obtiene al tener un salario emocional competitivo:

- ✓ Índices de rotación del personal bajos.
- ✓ Reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal.
- ✓ Niveles bajos de absentismo.
- ✓ Empleados satisfechos, son empleados con elevados índices de productividad y competitividad. (p. 53)

El salario emocional como estrategia de retención del personal es una buena práctica para lograr que los trabajadores se sientan en ambientes agradables y acordes con sus necesidades y expectativas, y así lograr permanencia del personal vital para la compañía.

## **2.2.2 Tipos de salario emocional**

Existen diferentes tipos de salario emocional en cada uno de los sistemas de la gestión del recurso humano. A continuación, se clasifican algunos ejemplos por sub procesos, de acuerdo a lo expuesto por Barceló (2016) y Miranda (2012):

- 2.2.2.1 Sub proceso de integración de recursos humanos (que cuenta con reclutamiento y selección).
  - ✓ Procesos de ingreso: planes para cerrar brechas entre lo que requiere el cargo y los candidatos internos para cubrirlos.
  
- 2.2.2.2 Sub procesos de organización de recursos humanos (que cuenta con diseño de puestos; descripción y análisis de puesto y evaluación de desempeño).
  - ✓ Horario flexible: cumplir con las horas pactadas sin horario estricto de entrada y salida.
  - ✓ Trabajo a distancia (teletrabajo): el poder trabajar desde casa o en el lugar elegido.
  
- 2.2.2.3 Sub proceso para retención de los recursos humanos (que se refiere a remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relaciones con las personas).
  - ✓ Beneficios sociales: seguros, planes de jubilación, ayudas para la educación, abonos para los costos de transporte o alimentación.

- ✓ Guardería: contar con un espacio para dejar a los hijos de cierta edad en el mismo lugar de trabajo.
- ✓ Clima laboral: monitorear el clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, así como hacer sentir bien al trabajador.
- ✓ Integración familiar: la empresa promueve actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas a estas, así como vacaciones recreativas.
- ✓ Estabilidad laboral: la vinculación directa a término fijo o indefinido, así como las relaciones de largo plazo con el empleado hacen parte de esta estrategia.
- ✓ Sentido de pertenencia: aquí se busca que el empleado se identifique con su trabajo y con la empresa; se pretende generar en él lealtad y adhesión hacia la organización.
- ✓ Días libres: conceder día de cumpleaños o días en el momento de un fallecimiento de un familiar cercano.
- ✓ Espacios de distracción: salas de descanso, salas de juego, gimnasio, salas con televisión.
- ✓ Voluntariado: actividades de voluntariado promovidas por la organización y con horas libres para realizarlas.

#### 2.2.2.4 Sub proceso para desarrollo de recursos humanos (que se refiere a capacitación y desarrollo del personal y desarrollo organizacional).

- ✓ Capacitación: ayuda en capacitación y formación, aunque no esté, directamente, relacionado con el trabajo diario.
- ✓ Planes de formación y sucesión: el contar con un programa de capacitación para desarrollarse dentro de la compañía, así como la planeación y los procesos que adelantan las empresas para reemplazar al personal. Estos planes buscan que los individuos hagan carrera administrativa y logren acceder a altos cargos.
- ✓ Reconocimiento: programas de reconocimiento al trabajo bien hecho.

2.2.2.5 Sub procesos para auditoría de recursos humanos (que cuenta con sistemas de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social).

- ✓ Gestión del conocimiento: la compañía pretende gestionar el conocimiento de los empleados.

Estas son algunas de las acciones o estrategias que las empresas pueden implementar para aumentar la satisfacción de los empleados. Algunas compañías, entre ellas los *call centers*, tienen este tipo de actividades para motivar a sus colaboradores y procurar su permanencia dentro de la misma.

### 2.2.3 Categorización del salario emocional

Chinchilla, N., Poelmans, S., León, C., y Tarrés, J. (2012) organizan el salario emocional en dos categorías: primero, la retribución no tangible y no económica, y segundo, los beneficios sociales. Ambas categorías deberían ser tomadas en cuenta por la empresa para la mejora del trabajador en su ámbito personal y profesional.

Para Moreno, M., y Giménez, F. (2013), “la retribución no tangible y no económica desarrolla un estado de predisposición del trabajador hacia su empresa y su puesto de trabajo, que supone una mejora en el ambiente de trabajo. Esta retribución no puede cuantificarse por valor intercambiable por dinero, sino que se trata de aspectos más allá de los monetarios que pretenden aumentar el valor de la persona como ser humano y como trabajador” (p. 21). Por ejemplo, la facilidad de horario de entrada y salida del trabajo para organizar la vida personal o, incluso, facilitar lugares de descanso para potenciar la creatividad.

Chinchilla et al. (2012), menciona que la segunda categoría sí puede cuantificarse en un valor económico, aunque no se podría intercambiar por su costo, ya que los trabajadores sólo pueden beneficiarse de su utilidad. Se trata de los beneficios

sociales que las empresas facilitan a sus trabajadores frente a necesidades temporales que les puedan surgir. Por ejemplo, un vale de restaurante, descuentos en algunos lugares, beneficios de los productos que se producen o comercian en la empresa, etc.

Taracena (2017), por su lado, expone cuatro clases en que se conforma el salario emocional:

- ✓ Balance de vida: horarios flexibles, semana corta, permisos especiales, beneficios y convenios con alguna entidad bancaria y/o salud, actividades de socialización en familia, becas para colaboradores e hijos.
- ✓ Entorno laboral: cafetería, lugares de descanso, ambiente físico de trabajo (más limpio, silencioso y privado), mejoras a sitios de trabajo.
- ✓ Oportunidades de desarrollo: planes de carrera, reclutamiento interno, inducción, capacitación y desarrollo de competencias.
- ✓ Clima laboral: estilos de liderazgo (orientado al reconocimiento), relaciones con compañeros, comunicación con jefes.

Se puede decir, por tanto, que el salario emocional nace de la cobertura de las necesidades del trabajador y, por ello, éstos son individualizados y específicos en cada compañía. Se debe tener en cuenta que las políticas para ofrecer estas ventajas están relacionadas con la capacidad económica de la empresa.

#### **2.2.4 Teoría de Maslow y el salario emocional**

En 1943, el psicólogo Abraham Maslow publicó su obra más conocida: *Una teoría sobre la motivación humana*, en la que formula una jerarquía de necesidades humanas. Actualmente, sigue siendo objeto de estudio y base para diferentes ámbitos, como el de la psicología, publicidad, mercadeo e incluso empresarial.

Grassetti (2018) define necesidad como todo “aquello que resulta indispensable para vivir en un estado de salud plena” y explica, asimismo, la palabra salud de acuerdo a la definición de la Organización Mundial de la Salud: “estado de completo bienestar físico, mental y también social, no solamente la ausencia de enfermedad” (p. 10).

La teoría de Maslow está representada en una pirámide con cinco categorías jerárquicas de necesidades que tiene el ser humano. De acuerdo a la misma, es necesario satisfacer cada uno de los niveles para poder acceder al siguiente.

Acosta (2012), describe la pirámide de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: es el nivel inferior, el cual engloba las necesidades fisiológicas básicas y vitales para la supervivencia, tales como respirar, alimentarse, beber agua, dormir, eliminar los desechos, evitar el dolor.
2. Necesidades de seguridad: este nivel agrupa las necesidades que toda persona tiene para mantener seguridad y protección. Entre ellas, están seguridad física, de salud, de empleo, de ingresos y recursos, así como moral, familiar y de propiedad privada.
3. Necesidades de afiliación: son las funciones de relación y aceptación social; ser o pertenecer a una comunidad. Las más evidentes son asociación, participación, aceptación, amor, afecto, afiliación a cierto grupo social.
4. Necesidades reconocimiento: después de cubrir los primeros tres niveles, inicia la necesidad de aprecio y ser reconocido. Esta se dividió en dos: a) alta, como la necesidad de respeto a uno mismo (confianza, competencia, logros, independencia y libertad); b) baja, como la necesidad de respeto de parte de las demás personas (atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, fama e incluso dominio).
5. Necesidad de autorrealización personal: esta se encuentra hasta arriba de la pirámide. A través de la satisfacción de la misma, se encuentra un sentido válido a la vida. Se llega a este nivel cuando las demás necesidades han sido

alcanzadas. Entre las más importantes, se puede mencionar la espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida y la ayuda desinteresada hacia los demás.

En el área de recursos humanos, la pirámide de Maslow se puede relacionar con el salario emocional, pues, a través de éste, se pueden cubrir las necesidades que propone en su teoría.

A continuación, se describen algunos ejemplos, propuestos por Chacón (2018), de salario emocional que satisfacen las necesidades según la teoría de Maslow, los cuales se clasificaron en los cinco niveles que forman la pirámide.

Necesidades fisiológicas:

- ✓ Alianzas con comercios como supermercados, tiendas de ropa y accesorios, empresas turísticas, para proporcionar descuentos en consumos.
- ✓ Acceso a una clínica médica para diagnóstico de enfermedades menores, lo que economiza tiempo para colaborador y empleador en asistencia a servicios públicos.
- ✓ Realizar alianzas con empresas farmacéuticas para descuentos en medicina.

Necesidades de seguridad:

- ✓ Un día de descanso después de una extenuada época de trabajo extraordinario.
- ✓ Tener horarios flexibles o de ingreso y salidas quizá en forma escalonada, que permitan dejar a los niños en la escuela o salir temprano para continuar con estudios universitarios.
- ✓ Tener accesibilidad de guardería dentro del lugar de trabajo o cerca de éste.

Necesidades de afiliación:

- ✓ Detalles por cumpleaños (pastel, tarjeta de felicitación, adornar el lugar de trabajo, etc.).
- ✓ Realizar actividades de convivencia entre los compañeros (día de permiso para excursión, almuerzos de convivencia, mañana deportiva, etc.).

- ✓ Tener un área adecuada de cafetería y recreación.
- ✓ Áreas con acceso libre a internet para manejo de manejo de redes.
- ✓ Contar con salas de descanso para juegos (TV, juegos de mesa, juegos electrónicos, música, videos, etc.).

Necesidades reconocimiento:

- ✓ Tablero de notificaciones por logros alcanzados (empleado del mes, excelencia por estándares de servicio, reconocimientos, etc.)
- ✓ Escuchar e impulsar las ideas con palabras de reconocimiento público por un trabajo bien hecho.
- ✓ Participación en toma de decisiones.

Necesidades de autorrealización personal:

- ✓ Programas de voluntariado.

### **2.3 Permanencia Laboral**

Se entiende por permanencia como la duración firme, la constancia, la perseverancia, la estabilidad, la inmutabilidad (RAE, 2014). Es decir, lo que se mantiene a lo largo del tiempo, en más o menos las mismas condiciones.

Para el ámbito laboral, se puede describir como el opuesto de la deserción, desvinculación, renuncia, despido. A través del concepto de permanencia en un puesto de trabajo, se hace referencia a cuánto una persona perdura en una organización, se mantiene en su puesto a través del tiempo, en condiciones similares de cuando ingreso. Implica que las personas están en un lugar o sitio, por un tiempo determinado, como acto voluntario y consciente.

Por otra parte, la falta de deseo, del acto voluntario, de estar en un lugar de trabajo es lo que se denomina como deserción laboral, que es, básicamente, el alejamiento por parte de un trabajador de una organización (Pinazo & Carrero, 2016). Las

condiciones laborales no motivantes desarrollarán en el colaborador un sentimiento de duda e inconformidad, resultando en el escape del trabajo, rompiendo la permanencia laboral.

Si la empresa no aporta los valores necesarios que logren garantizar al colaborador un puesto de trabajo digno y justo, las personas buscan nuevas oportunidades en donde reciban, además de pago acorde a sus expectativas, beneficios extraordinarios para conseguir una mejor calidad de vida.

### **2.3.1 Tiempo de permanencia**

**Definición conceptual:** tiempo en donde un sujeto permanece en una misma organización independiente del cargo o función que realice.

**Definición operacional:** período de tiempo, reflejado en los registros de Recursos Humanos, en el que los agentes de atención telefónica han permanecido en su puesto de trabajo, comprendido desde un mes como unidad mínima de análisis.

### **2.3.2 Estabilidad laboral**

El término estabilidad viene del latín “stabilitas” que significa estable, que se mantiene sin peligro de cambiar, caer o desaparecer, que permanece en un lugar por mucho tiempo (RAE, 2014).

La estabilidad laboral se refiere al derecho que tiene un trabajador de conservar su puesto, indefinidamente, de no incurrir en faltas determinadas por la ley, y la obligación que la empresa tiene de ofrecer los medios para mantener el trabajo para que el colaborador pueda sentirse seguro de permanecer en él durante largo tiempo y no padecer de despidos injustificados o por razones mínimas.

Esta situación se vuelve relevante para el bienestar del colaborador; el sentir que su trabajo está en riesgo constante es causa inmediata para estrés, lo que, en muchas ocasiones, obliga al trabajador a buscar oportunidades más estables, que garanticen un ingreso seguro a su hogar.

## 2.4 Rotación de personal

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, así como el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período (Dessler, 2015).

Sobre el índice de rotación de personal, Chiavenato (2017) menciona que “se formula mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo” (p. 135). Es, por consiguiente, una herramienta que permite definir cuántas personas entran y salen de una empresa en un ciclo determinado.

Este índice servirá como una herramienta de decisión y comparación entre períodos para establecer, en cierta medida, el grado de satisfacción que el colaborador siente de pertenecer a la empresa, lo cual dependerá de diversos factores, entre ellos el salario emocional.

Se puede resumir en una fórmula sencilla: el porcentaje se obtiene de la división del número de empleados que salen de la empresa sobre la media de empleados de ese periodo de tiempo.

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\text{Número de personal que salen de una empresa}}{\text{Período de empleados de la empresa}}$$

Sin embargo, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, establece los siguientes pasos para obtener la tasa de rotación de personal:

1. Se suma el número del personal al inicio y al final del periodo que se quiere calcular y se divide entre 2, para sacar el promedio.
2. Sumar el total de personas que han salido de la empresa durante el período y dividir este número por el promedio del personal en la empresa que se calculó en el paso 1. Esto sin contar las personas que se jubilaron o murieron en el periodo determinado.
3. La tasa o índice de rotación de personal es el resultado de esta división multiplicada por 100 para expresar en porcentaje (%).

La fórmula sería, por lo tanto:  $R = S / ((I + F) / 2) \times 100$ . Donde:

R = tasa de rotación

S = personal que se separó de la empresa en el periodo

I = personal que se tenía al inicio del periodo

F = personal que se tenía al final del periodo.

Lo importante es tener claro que el índice de rotación de personal no es el número en sí, sino el significado del mismo, pues es un indicador de la salud de la organización. Cabe mencionar que este en ninguna circunstancia será igual a 0, pues depende de factores inherentes al trabajador, como la obtención de oportunidades laborales diferentes a las ofrecidas por la empresa por las que éste pueda optar.

Según Torres (2020), los expertos indican que una rotación recomendable está entre 5 y 15% durante periodos fijos. Si está por arriba de 15%, se considera alta. Entre 0 y 5% es baja y puede significar que la empresa no se ha expandido.

### **2.4.1 Causas de la rotación de personal**

Respecto a las causas de la rotación de personal dentro de la empresa, se menciona que “es una manifestación externa de los sujetos, que se refieren a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad”. (Brancato & Juri, 2011, p. 5)

Brancato & Juri (2011) señalan, así mismo, que son factores dentro de la organización los que afectan, directamente, en la comodidad que el colaborador pueda sentir. El estar bajo el mando de un líder que no demuestra habilidades de dirección apropiadas, la confianza e integración para realizar el trabajo a través de grupos efectivos, el sentirse parte de una organización competitiva y que valora su aporte individual influirá al colaborador.

Además de los factores arriba mencionados, en múltiples estudios, se ha podido determinar que otro aspecto relevante para la rotación del personal es la línea de carrera que un colaborador pueda seguir, ya que esto determina la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa. El colaborador busca trabajar en una entidad que no solo le ofrezca un salario acorde a sus necesidades, sino también le brinde la posibilidad de aspirar a mejores ingresos, cambio de puesto y reconocimiento laboral, por lo que se hace fundamental crear un plan de carrera que pueda ofrecerse al colaborador.

Por otro lado, existen causas externas que producen la deserción de un puesto de trabajo, entre las cuales están motivos de enfermedad, accidentes, envejecimiento, muerte, distancia geográfica, circunstancias familiares, y otras.

No obstante, de acuerdo a Aranguen (2014), el uso de herramientas como el salario emocional llegan a conseguir un alto porcentaje de adhesión de los trabajadores, al percibir con claridad su funcionamiento y las ventajas que les aportan. Las personas hacen un juicio de valor entre lo que la empresa le está brindando y el trabajo que

se está desempeñando; si esta relación no es equilibrada, entonces buscarán nuevos lugares donde trabajar.

#### **2.4.2 Costos de la rotación de personal**

Según Miranda (2017) en su estudio de graduación sobre la rotación laboral, existen tres tipos de costos:

- ✓ Costos primarios: de reclutamiento y selección, de registro y documentación, así como de ingreso y desvinculación.
- ✓ Costos secundarios: efectos de producción, extra laborales, extra operacionales, de tiempo de supervisión, de entrenamiento del nuevo trabajador, entre otros.
- ✓ Costos terciarios: de inversión extra y pérdida de negocios; estos se manifiestan a mediano y largo plazo.

Es notorio que el mantener un alto índice de rotación de personal incide, directamente, en el valor económico de la empresa, generando pérdidas donde las más visibles están representadas por los costes primarios, pero teniendo una relevancia importante los generados por situaciones secundarias y terciarias.

Al hacer un análisis mayor, se ha demostrado que la inversión para mejorar el ambiente laboral, en general, es mucho más económica que lidiar con las pérdidas derivadas de esta situación, lo cual podría tener un impacto significativo en la rentabilidad del negocio. Es por ello que las políticas para retener el talento se vuelven estratégicas para gestionar esos costos y asegurar que la empresa no sufra los efectos de la rotación de su personal.

### 2.4.3 Estrategias para disminuir el índice de rotación de personal

Debido a los costos, tanto económicos como de conocimiento, las empresas necesitan implementar medidas que permitan reducir el índice de rotación de personal. Para esto, González (2014) analiza que existen dos tipos de estrategias:

1. Estrategias monetarias, tales como bonificaciones, políticas salariales, compensación variable y compensación flexible.
2. Estrategias no monetarias: como formación, calidad de vida, plan de carrera, clima laboral, integración familiar, estabilidad laboral, plan de sucesión, reconocimiento, sentido de pertenencia, gestión de conocimientos, contraprestación legal.

Se puede determinar entonces que, para disminuir el índice de rotación de personal, una empresa deberá aplicar diversos métodos que no estén, directamente, ligados a lo monetario, sino que construyan un balance entre factores económicos y no económicos.

Algunas estrategias para mantener la rotación de personal baja y que el empleado se sienta parte de la empresa son:

- ✓ Demostrar aprecio por el trabajo de los empleados.
- ✓ Hacerlos sentir parte importante de la empresa.
- ✓ Asociar el desarrollo de sus actividades con el alcance de las metas de la empresa.
- ✓ Generar un buen ambiente de trabajo.
- ✓ Incentivar la comunicación y la interacción entre los trabajadores para que puedan generar lazos.
- ✓ Transmitir a los colaboradores las metas a corto y largo plazo, a manera de involucrarlos e incentivar a su participación.
- ✓ Ofrecer oportunidades de ascenso, así como un mejor salario.

- ✓ Incorporar beneficios corporativos.

## **2.5 Legislación laboral**

En el ámbito laboral guatemalteco, la normativa principal es el Código de Trabajo de Guatemala, Decreto 1441, y sus posteriores reformas, en donde se regulan los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, así como proporciona y crea instituciones para resolver los posibles conflictos.

### **2.5.1 Conformación del salario**

El Artículo 88 del Código de Trabajo de Guatemala indica que el “salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador, en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de a relación de trabajo, vigente entre ambos” (p. 53).

Así mismo, el Artículo 90 indica que se prohíbe hacer pagos, totales o parciales, con mercadería, vales, fichas, cupones, entre otros, sustituyendo la moneda. No obstante, esta prohibición no comprende el que la empresa pueda proporcionar este tipo de beneficios, sino, solamente, hace alusión a que las empresas no pueden reemplazar el pago con otras compensaciones.

### **2.5.2 El salario emocional en la ley guatemalteca**

Dentro de los principios que rigen el derecho del trabajo, se maneja el principio de garantías mínimas, el cual determina que el derecho del trabajo constituye un mínimo de garantías que no pueden ser disminuidas, aunque sí aumentadas. Es por ello que lo que es llamado salario emocional parte de la base de mejorar lo existente en el ámbito de gestión y retribución laboral.

Por otro lado, Esquivel (2015) menciona que dentro de la ley guatemalteca se tienen contempladas las ventajas económicas, las cuales son todos los beneficios

adicionales o complementarios que recibe un trabajador de su empleador, siempre y cuando sean en forma habitual o de forma continua y periódica, susceptibles de ser valorables en dinero y que no estén regulados o pactados en una ley, reglamento, o convenio alguno. Estas, de acuerdo al artículo 90 del Código de Trabajo de Guatemala, último párrafo, se deben tomar en cuenta en la indemnización a través del 30% del sueldo.

### **2.5.3 Estabilidad laboral de acuerdo a ley**

El principio de estabilidad laboral determina que en toda relación de trabajo se debe de garantizar que el trabajador, atendiendo a la naturaleza de sus funciones, pueda gozar de estabilidad en su trabajo.

De acuerdo a los Artículos 20 al 23 del Código de Trabajo de Guatemala, todos los contratos de trabajo deben celebrarse de forma indefinida, a menos que esté pactado por una obra determinada y en condiciones específicas.

Todo trabajador tiene derecho de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley; y es la obligación del empleador de mantener al trabajador en su trabajo mientras no incurra en alguna de dichas causales, las cuales están descritas en el Artículo 77 del Código de Trabajo de Guatemala.

## **2.6 Call Centers (centros de llamadas)**

¿Qué es un *call center*? De acuerdo a Pérez (2015), son empresas dedicadas a la orientación, venta, información y resolución de consultas de clientes vía telefónica. Este tipo de asesoría busca evitar que el cliente asista a centros de atención personal, ya que vienen a ser resolutivos desde la comodidad de una línea de teléfono, proporcionando al cliente el valor agregado de obtener lo que necesita sin invertir en transporte, pérdidas de tiempo y dejar sus actividades cotidianas.

Se puede decir, por lo tanto, que los *call centers* son los lugares de trabajo en donde se atienden o realizan llamadas, internacionales o nacionales, de clientes o usuarios, de una determinada empresa u organización con el objeto de resolver consultas o preguntas sobre productos o servicios, tomar órdenes, así como ofrecer nuevos productos y recopilar información.

### **2.6.1 Agente de atención telefónica de un *call center***

Las personas que contestan o realizan las llamadas en un *Call Center* reciben el nombre de operador (a) o agente de atención telefónica, ya que, según Lemus (2016) “se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios”. (p. 14)

El rango de edad regular oscila entre los 18 a 35 años, aunque hay casos de personas mayores que trabajan como agentes de atención telefónica. Los estudios mínimos requeridos es ser graduado a nivel diversificado en cualquier especialidad, con conocimientos básicos de computación, una buena dicción y dominio de otro idioma, además del español; el porcentaje de conocimiento del segundo idioma dependerá de cada empresa. Además, no es necesario poseer experiencia previa para optar al puesto.

Específicamente, en esta industria, el aspecto físico y los ideales no son relevantes, pues aceptan personas con tatuajes, con distintos cortes de cabello, con vestimenta informal e ideologías y religiones diferentes; incluso se está dando el fenómeno de contrataciones de personas deportadas de Estados Unidos.

De acuerdo a Castañón (2016), las habilidades que debe tener un agente de atención telefónica son:

1. Capacidad de aprendizaje: aprender a utilizar el sistema de telefonía, CRM, procedimientos, guiones y demás; aprender, asimismo, la mejor manera de responder a las preguntas de los clientes.
2. Paciencia y tolerancia: tener la capacidad de tolerar de manera calmada a un cliente que está inconforme con algo y que, en ocasiones, puede ser rudo.
3. Organización y responsabilidad: tomar notas cuando sea necesario, registrar la información de cada contacto con los clientes y, en general, crear una adecuada rutina de trabajo.
4. Creatividad: no todas las situaciones estarán descritas de manera literal en un procedimiento, por lo que debe de buscar dar solución a los clientes de alguna forma.
5. Amabilidad: no solo es recitar un guion, sino atender al cliente de forma personal.
6. Empatía: entender que una persona alterada no es mala, sino es alguien con un problema que necesita una adecuada solución.
7. Habilidades de comunicación: una adecuada pronunciación y gramática, así como el manejar, adecuadamente, el lenguaje dependiendo del tipo de cliente.

Sierra (2012) hace ver que las empresas de *call center* están enfocadas a personas jóvenes y cuyo principal requisito es hablar inglés en forma fluida.

### **2.6.2 Características de los *call center***

Para Manpower (2012), en su estudio denominado Herramientas para la evaluación de un *Call Center*, las características principales del puesto de agente de atención telefónica son:

- ✓ Se trabaja por turnos adecuados al flujo de llamada.
- ✓ Los turnos suelen ser de 4, 6 u 8 horas.
- ✓ Cambian los hábitos de vida (el desayuno, almuerzo y cena cambian de horario).
- ✓ Los turnos se planifican de forma que siempre estén las personas necesarias para satisfacer la demanda de llamadas.

- ✓ El personal debe estar bien informado.
- ✓ Se trabaja de lunes a domingo.
- ✓ Se reciben cualquier tipo de llamadas.
- ✓ Cuenta con un PBX de 4 dígitos.
- ✓ La estructura física cuenta con iluminación adecuada.

Se menciona, así mismo, que para el buen desempeño de los agentes de atención telefónica es necesario que la organización cuente con el mobiliario y equipo adecuado, desde un sistema de base de datos y central telefónica, hasta la silla y auriculares.

Entre las ventajas y desventajas que se tiene de laborar en un *call center* como agente de atención telefónica, Manpower (2012) menciona:

#### *Ventajas*

- ✓ Gran oferta laboral, por lo que, si se tiene conocimiento de otro idioma, son trabajos fáciles de conseguir.
- ✓ El pago es mayor al salario mínimo, con oportunidad de aumentarlo con bonificaciones.
- ✓ Existe variedad de horarios, por lo que se puede adecuar a las necesidades de la persona.
- ✓ Es un trabajo que se puede realizar desde una oficina o desde casa, dependiendo del tipo de contratación.

#### *Desventajas:*

- ✓ Es un trabajo estresante y repetitivo, en donde en un período de varias horas se atienden gran cantidad de llamadas, una tras otra, y son sujetos a mediciones, constantemente.

- ✓ Se tienen horarios rígidos para los descansos, alimentación e incluso el uso del servicio sanitario.
- ✓ Es sedentario, pues las personas pasan sentadas gran parte del día.
- ✓ Se reciben llamadas de clientes alterados, a quienes deben atender de manera paciente y amable.
- ✓ Cuando se trabaja con cuentas externas, se debe trabajar en días festivos.
- ✓ Es un trabajo que no aporta en materia de mejora profesional.

### 3. Metodología

#### 3.1 Definición del problema

El salario emocional se considera una forma de compensación no económica que tiene la finalidad de procurar bienestar en los empleados, mejorando sus condiciones laborales, con lo cual se espera un mejor rendimiento y compromiso con la empresa (Poveda, Suraty, Mackay, 2017). En Guatemala, la tendencia de fortalecer el salario emocional va en aumento, ya que se ha evidenciado el beneficio que representa para la empresa que los trabajadores se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo.

El sector empresarial de *call centers* es uno de los que más focalizan esfuerzo en actividades o beneficios extraordinarios, además del pago monetario; para esto, utilizan diversos mecanismos, tales como horarios flexibles, guarderías, salas de juego, descuentos, capacitaciones, entre otros.

No obstante, estos establecimientos están en una constante búsqueda de nuevos empleados, debido a que sufren una alta rotación de personal. Esto, a su vez, representa grandes costos para la compañía en reclutamiento y capacitación.

En este contexto, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de salario emocional tienen los agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala? ¿Cuál es el tiempo estándar que permanecen en sus puestos de trabajo los agentes de atención telefónica de un *call center* en la ciudad de Guatemala? ¿Existe relación directa entre el salario emocional y la permanencia de los agentes de atención telefónica en un *call center* de la ciudad de Guatemala?

### 3.1.1 Planteamiento del problema

El problema a estudiar se define con la siguiente pregunta: ¿tiene relación el salario emocional con la permanencia de los agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala?

### 3.1.2 Delimitación

*Ámbito Geográfico:* El estudio se realizó en la ciudad de Guatemala.

*Ámbito Institucional:* Se efectuó en una unidad productiva de servicios de *call center*.

*Ámbito Personal:* Se dirigió a los trabajadores en los puestos de agente de atención telefónica y personal de Recursos Humanos.

*Ámbito Temporal:* De enero de 2019 a agosto de 2020.

## 3.2 Objetivos

### 3.2.1 Objetivo General

Determinar si el salario emocional tiene relación con la permanencia de los agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala.

### 3.2.2 Objetivos Específicos

- Enumerar los componentes del salario emocional que reciben los agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala.
- Establecer la percepción de los agentes de atención telefónica respecto al salario emocional recibido en un *call center* de la ciudad de Guatemala.
- Definir el tiempo estándar de permanencia de los trabajadores de un *call center* en la ciudad de Guatemala en sus puestos de trabajo.

- Analizar la importancia del salario emocional para los agentes de atención telefónica para permanecer en sus puestos de trabajo en un *call center* de la ciudad de Guatemala.

### **3.3 Hipótesis de la investigación**

#### **3.3.1 Pregunta del problema**

¿Tiene relación el salario emocional con la permanencia de los agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala?

#### **3.3.2 Hipótesis**

H1: El salario emocional tiene relación con la permanencia laboral de los agentes de atención telefónica de un *call center* en sus puestos de trabajo.

H0: El salario emocional no tiene relación con la permanencia laboral de los agentes de atención telefónica de un *call center* en sus puestos de trabajo.

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición operativa</b>
<b>Independiente</b> Salario emocional	Conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo económico. (Llano, 2014)	1. Tipos y percepción de salario emocional:  - Actividades divertidas en el trabajo (fun at work) - Horario flexible - Días libres y permisos especiales - Planes de formación y carrera - Capacitación - Espacios físicos (lugar de trabajo, de distracción, para tomar alimentos) - Reconocimiento del trabajo - Beneficios sociales (seguros, cupones para alimentación y/o transporte, parqueo, descuentos, apoyo con subsidio de lentes) - Facilidades para atención de hijos (guardería, cuarto de lactancia) - Voluntariado	1. Cuestionario de elaboración propia para los agentes de atención telefónica.  2. Guía de entrevista estructurada al personal de Recursos Humanos.
<b>Dependiente</b> Permanencia agentes telefónicos	Tiempo por el cual un sujeto permanece en una misma organización, independientemente del cargo o función que realice. (Véliz, 2018)	1. Años de antigüedad de los agentes de atención telefónica.  2. Expectativa de permanencia laboral a futuro.  3. Oportunidad laboral externa.	1. Cuestionario de elaboración propia para los agentes de atención telefónica.  2. Guía de entrevista estructurada al personal de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los indicadores se definieron con base a la teoría que se consultó. Estos se dividieron, a su vez, en diferentes actividades que se practican, con regularidad, en esta industria.

### 3.4 Métodos y técnicas

#### 3.4.1 Método de investigación

El estudio se hizo de acuerdo al método científico, iniciando con la definición y planteamiento del problema, después la formulación una hipótesis, para luego realizar una recopilación bibliográfica y de campo a través de consultas en libros,

tesis y artículos científicos, lo cual sirvió para crear el fundamento documental de la investigación; la compilación de campo se utilizó como base para relacionar las variables de la hipótesis y fue hecha por medio de una entrevista semi estructurada a la Representante de Recursos Humanos del *call center* y una encuesta a los agentes de atención telefónica (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014).

Posteriormente, se hizo un análisis estadístico de los datos obtenidos, presentado por medio de gráficas, lo cual permitió establecer el planteamiento realizado. Por último, se concluyó y recomendó con base a los resultados obtenidos.

### **3.4.2 Técnicas de recopilación de información**

#### **3.4.3.1 Técnicas bibliográficas**

Para construir la base documental de esta investigación, se consultó diferentes recursos bibliográficos, tanto de fuentes primarias (libros, artículos científicos y tesis) como fuentes secundarias (enciclopedias virtuales, diccionarios y artículos interpretando la obra de otros autores) sobre las variables de salario emocional y permanencia laboral.

#### **3.4.3.2 Técnicas de campo**

##### **3.4.3.2.1 Encuesta**

Con el fin de conocer la percepción que tienen y la importancia que le dan al salario emocional que la empresa proporciona, se realizó un cuestionario a los agentes de atención telefónica con la técnica de encuesta electrónica a través de la plataforma de Google forms, respetando la política de “no uso de papel” de la empresa objeto de estudio.

### 3.4.3.2.2 Entrevista semi estructurada

Se siguió una guía semi estructurada para realizar una entrevista, por medio de una video llamada con el servicio electrónico de Google meet, a una Representante de Recursos Humanos con el propósito de conocer las bases y los objetivos del salario emocional que el *call center* proporciona a los colaboradores.

### 3.4.3 Instrumentos de la investigación

Los instrumentos utilizados son los siguientes:

#### 3.4.4.1 Cuestionario

El instrumento que se utilizó para la encuesta dirigida a los agentes de atención telefónica fue de elaboración propia y validado por la MSc. Lic. Ana Lucía Ochoa Girón y el MBA Ing. José Manuel Tobar, ambos catedráticos de la Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quienes analizaron la herramienta y entregaron una carta con la aprobación respectiva.

En la herramienta, se plasmaron los 10 aspectos definidos de la variable “salario emocional” de la hipótesis con sus respectivos componentes:

1. Actividades divertidas en el trabajo (fun at work):
  - Celebraciones temáticas por fechas específicas (Halloween, Día de la Mujer, Navidad, etc.).
  - Excursiones, viajes locales, torneos, competencias deportivas, etc.
2. Horario flexible
  - Horario flexible de entrada y salida.
  - Oportunidad de modificar el horario laboral.
  - Oportunidad para hacer teletrabajo.

3. Días libres y permisos especiales
  - Día libre por cumpleaños.
  - Posibilidad de ausentarse del lugar de trabajo por asuntos personales (justificados).
4. Planes de formación y carrera
  - Apoyo e incentivo para el desarrollo profesional.
  - Oportunidad de crecer dentro de la empresa.
5. Capacitación
  - Capacitaciones constantes para la mejora del desempeño.
  - Capacitaciones relacionadas a crecimiento personal (inteligencia emocional, liderazgo, etc.).
6. Espacios físicos (lugar de trabajo, de distracción, para tomar alimentos)
  - Lugares de trabajo seguros y cómodos.
  - Sitios dentro de la organización para distracción y descanso, suficientes y en buenas condiciones.
  - Espacio definido para fumar.
7. Reconocimiento del trabajo
  - Reconocimiento cuando se ha hecho un trabajo extraordinario.
  - Valoración a los aportes realizados.
8. Beneficios sociales (seguros, cupones para alimentación y/o transporte)
  - Ayuda e incentivo para el desarrollo profesional.
  - Oportunidad de crecer dentro de la empresa.
9. Facilidades para atención de hijos (guardería, cuarto de lactancia)
  - Guardería para cuidado de los hijos.
  - Tiempo y espacio adecuado para lactancia.
10. Voluntariado
  - Actividades de voluntariado promovidas por la empresa.
  - Tiempo para asistir a actividades de voluntariado por iniciativa propia.

La herramienta se dividió en cuatro secciones:

1. En la primera parte, se recaba información general de las personas: género, rango de edad, nivel educativo, si es primer empleo, antigüedad en la empresa y si tiene hijos o no.
2. La segunda sección indagó si los agentes de atención telefónica han gozado o no los 10 aspectos definidos que conforman el salario emocional, así como la importancia que los agentes de atención telefónica le dan a cada uno de ellos.
3. En la tercera, cada uno de los 10 aspectos se dividió con dos o tres componentes, consultando si cada uno de los mismos es relevante para permanecer dentro de la empresa.
4. Por último, en la cuarta sección se pregunta sobre la expectativa de permanencia dentro de la empresa y si tomarían una oportunidad fuera de la empresa en este momento.

#### **3.4.4.2 Guía de entrevista**

El instrumento, de elaboración propia, constó de 17 preguntas encaminadas a obtener información del equipo de Recursos Humanos de la unidad de *call center* en estudio, referente a las variables de la hipótesis: salario emocional y permanencia laboral. La entrevista fue semiestructurada, pues las preguntas previstas tenían la flexibilidad necesaria para profundizar en los temas.

La entrevista a la Representante de Recursos Humanos incluyó el índice de rotación de personal y las estadísticas de las entrevistas de salida, en donde se registra los motivos más comunes de retiro de los agentes de atención telefónica para su análisis posterior.

### **3.5 Alcance de investigación**

La investigación estudió la relación entre el salario emocional (variable independiente) y la permanencia laboral (variable dependiente) de los agentes de

atención telefónica de una unidad productiva de servicios de *call center* en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala, la cual tuvo un alcance descriptivo, explicativo y correlacional, porque refiere la información recabada de los componentes de las variables de la hipótesis; explica los motivos de la permanencia de los trabajadores y la relevancia del salario emocional en las empresas; y, por último, buscó establecer una relación entre las variables de salario emocional con la de permanencia laboral.

### 3.6 Población

La población total de estudio la conformaron 700 agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala.

### 3.7 Muestra

Para determinar la muestra de estudio, se procedió a utilizar el método estadístico de muestreo para la proporción finita, con un error de muestreo del 5% y un nivel de confianza del 90%, dando como resultado un total de 195 elementos a encuestar.

La fórmula utilizada es:

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

A continuación, se describe el significado de los elementos de la fórmula:

n = tamaño de muestra a obtener

Z = cuantil de una distribución normal asociado a un nivel de confianza deseado

P = probabilidad de éxito del evento igual a 0.50

Q = probabilidad de fracaso del evento igual a 0.50

N = población de la investigación

E = error relativo máximo que se está dispuesto a aceptar

1 = valor constante de la fórmula

Sustituyendo las variables se establece:

Z = 1.64 (nivel de confianza 90%)

P = 0.50

Q = 0.50

N = 700 agentes de atención telefónica

E = 5%

1 = valor constante de la fórmula

$$n = \frac{1.64^2 (0.50*0.50) 700}{0.05^2 (700-1) + 1.64^2 (0.50*0.50)}$$

N = 194.50, aproximación a 195 agentes de atención telefónica

Debido a que se utilizó la plataforma de Google forms para la realización de la encuesta, la Representante de Recursos Humanos decidió enviarla a 250 agentes previendo que algunos no la contestaran. Se obtuvo respuesta de 243 encuestas, que representa un nivel de confianza de 95%, las cuales se utilizaron en su totalidad.

### **3.8 Estadística**

Se utilizaron los procedimientos de la estadística descriptiva para presentar los datos obtenidos por medio de tablas y gráficas, lo cual se trabajó con herramienta Excel, de Microsoft Office 2019.

Se evaluó la normalidad de la distribución de los datos de las variables estudiadas por medio de la prueba de Kolmogorov – Smirnov, la cual rechazó el supuesto de normalidad.

H0: Los datos siguen una distribución normal

H1: Los datos no siguen una distribución normal

La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$D_c = \text{máxima } [F_s(X), S(X)]$$

Significado de los elementos:

$F(X)$ : es la función de distribución que hipotetizamos.

$F_s(X)$ : es la probabilidad o proporción teórica de valores que deben ser iguales o menores que  $x$  suponiendo cierta la hipótesis planteada.

$S(X)$ : es la función de distribución obtenida en la muestra.

El procedimiento se hizo en una hoja de Excel, en donde el resultado la variable de *salario emocional* fue:

$$D_c = 0.106575043$$

Para la variable de *permanencia laboral* el resultado fue:

$$D_c = 0.482511099$$

El criterio para la toma de la decisión entre las hipótesis fue:

Si  $D_c \leq D_\alpha \Rightarrow$  Aceptar  $H_0$

Si  $D_c > D_\alpha \Rightarrow$  Rechazar  $H_0$

El valor de  $D_\alpha$  depende del tipo de distribución a probar. La fórmula utilizada fue:

$$D_\alpha = \frac{c_\alpha}{k(n)}$$

donde  $c_\alpha$  y  $k(n)$  se encuentran en la tabla siguiente:

Tabla No. 1

<b>c<math>\alpha</math></b>	<b><math>\alpha</math></b>		
<b>Modelo</b>	<b>0.1</b>	<b>0.05</b>	<b>0.01</b>
Normal	0.819	0.895	1.035

Fuente: Elaboración propia con base a información de Jiménez (2019). Mayo 2021.

Con un nivel de significancia de 0.05 y  $n = 243$ , el resultado es:

$$D\alpha = 0.057250743$$

Tanto para la variable de *salario emocional* como para la variable de *permanencia* laboral, se rechaza la hipótesis nula de que los datos se ajustan a una distribución normal.

Por lo anterior, se empleó la prueba del coeficiente de correlación de Spearman para determinar la relación entre el salario emocional (variable independiente) y la permanencia laboral (variable dependiente).

## 4. Análisis y Resultados

### 4.1 Resultados obtenidos de la entrevista a la Representante de Recursos Humanos de un *call center* de la ciudad de Guatemala

La Representante de Recursos Humanos indicó que el porcentaje de Índice de Rotación de Personal – IRP – en el *call center* objeto de estudio se calcula a través de una fórmula para proyectar anualmente y no con el método tradicional. En el año 2019, terminaron con 32% y consideran que un 35% es sano, de acuerdo a sus mediciones. Este año, 2020, están sobre el 19% y consideran que se ha debido al tema de la crisis por la pandemia de covid-19.

Mencionó que cada persona contratada tiene un entrenamiento de cuatro a ocho semanas con salario completo, lo que representa costos altos, pues durante ese período no generan resultados. Además, reconoce que es importante retener el conocimiento para aprovechar la inversión que se ha hecho durante el entrenamiento, ya que las personas especialistas dan apoyo en la inducción de nuevos empleados.

El promedio que permanece un agente de atención telefónica en su puesto de trabajo es de dos años, y el principal motivo de retiro es para buscar oportunidades enfocadas en su carrera, lo cual confirma el alto índice de rotación, a pesar que se encuentra entre los límites que el mismo *call center* se ha impuesto.

Respecto al crecimiento profesional, se practica más el horizontal, pues existe oportunidad de moverse a áreas como *training*, *quality* o *compliance*. De forma vertical, es más lento, pues existen, únicamente, 40 posiciones de supervisor y hay 700 agentes de atención telefónica.

La Representante de Recursos Humanos considera que la importancia del salario emocional es alta y tiene una repercusión directa en el sentido de pertenencia de

las personas. Indicó que cuentan con beneficios, sin embargo, no conocen su efectividad, pues no existe un sistema de evaluación. Es hasta este año 2020, y debido al confinamiento causado por la pandemia, que le están dando más énfasis, ya que se han dado cuenta del impacto que los estos tienen en las personas.

Entre las estrategias que manejan, consideradas como salario emocional, son:

- a. Actividades divertidas en el trabajo: celebran días especiales, por ejemplo, el día de los gemelos, el día para llevar diferentes calcetines, día de sombreros, etc. Un equipo abierto y voluntario, con presupuesto propio, organiza las diferentes actividades del año, de acuerdo a directrices internacionales.
- b. Horario flexible: el *call center* tiene un amplio horario laboral donde se distribuyen los agentes de atención telefónica; si una persona requiere algún horario en especial, su solicitud entra a análisis para concederlo o no. Se espera que las personas hagan planes en el tiempo libre o fuera de la empresa, pues deben cumplir con horario establecido por los compromisos contractuales adquiridos.
- c. Días libres y permisos especiales: se otorgan tres días especiales adicionales a los que marca la ley.
- d. Planes de formación y carrera: no se cuenta con un plan de carrera establecido, pero se tiene un programa anual para formar ciertas competencias en los futuros líderes.
- e. Capacitación: se tiene una cantidad extensa de cursos a los que las personas pueden acceder de forma virtual, así como programas permanentes de aprendizaje de idiomas.
- f. Espacios físicos: se tiene una cafetería con los requerimientos formales para atender al personal y un par de salas para distracción o relajación de las personas.
- g. Reconocimiento del trabajo: dependiendo del impacto que haya tenido, el programa de reconocimiento tiene la meta de felicitar al 50 o 60% de la población al año y otorgar un bono en efectivo.

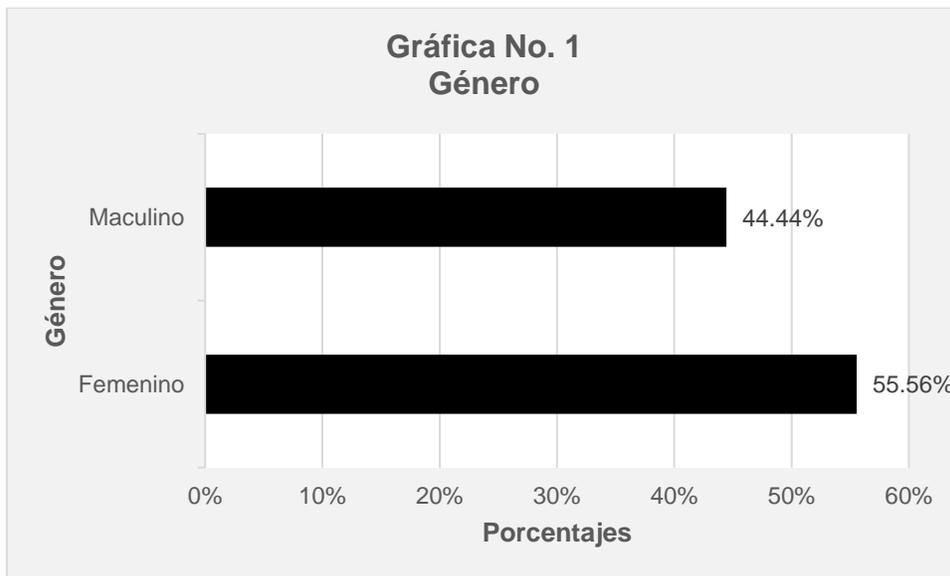
- h. Beneficios sociales: se tiene parqueo sin costo, hay transporte para el equipo de turno nocturno, seguro médico con cobertura de núcleo familiar cercano, así como subsidio para compra de anteojos.
- i. Facilidades para atención de hijos: se tiene cuarto de lactancia con todos los requerimientos necesarios, el cual se utiliza previa reservación. No cuentan con guardería.
- j. Voluntariado: se tiene un comité de responsabilidad social que hace actividades mensuales que incentivan la colaboración a la sociedad.

#### **4.2 Resultados de la encuesta del salario emocional que gozan los agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala**

Para identificar cuál es el salario emocional que tienen los agentes de atención telefónica en un *call center* de la ciudad de Guatemala y evaluar la importancia que le dan para permanecer en la empresa, se aplicó una encuesta para medir la percepción de los trabajadores respecto a los beneficios no económicos que se les proporcionan.

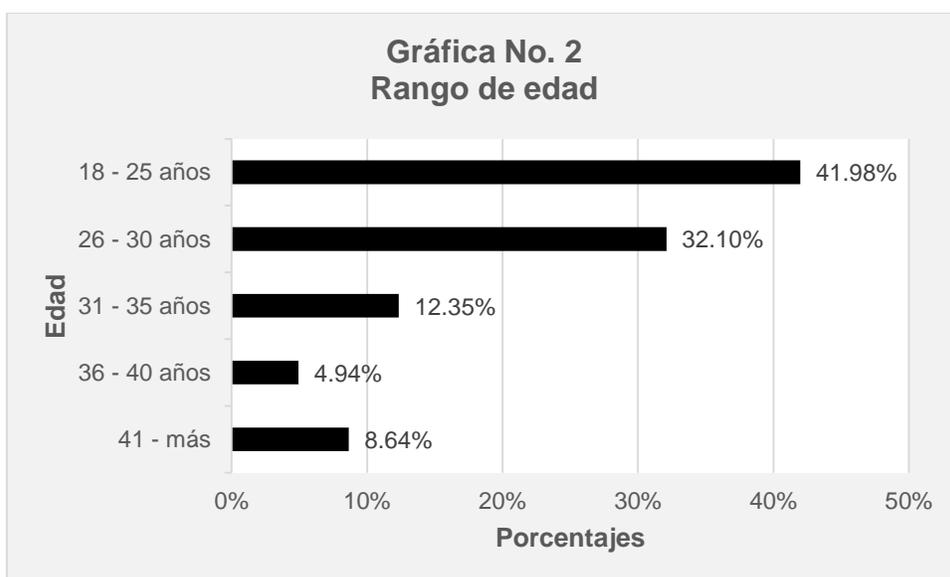
La muestra fue de 243 agentes de atención telefónica de un *call center* de la ciudad de Guatemala, quienes contestaron la encuesta en el mes de agosto de 2020, a través del instrumento en línea de Google forms, que fue distribuido por la Representante de Recursos Humanos de la empresa entre los supervisores de las diferentes cuentas.

A continuación, se presentan los resultados de la primera parte sobre datos generales.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

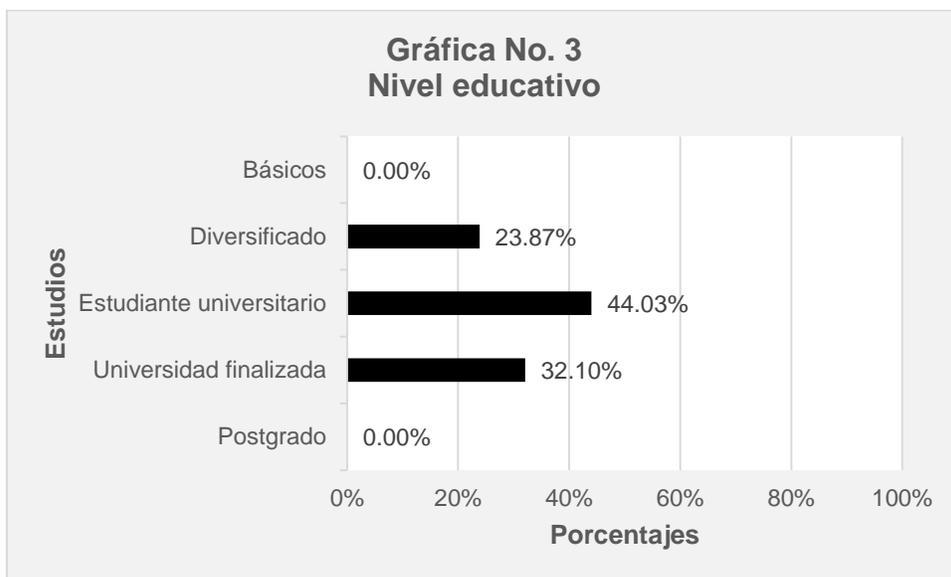
Se puede observar que la distribución del género entre los agentes de atención telefónica en *call centers* está formado en su mayoría por mujeres con 55.56%, quedando un 44.44% de hombres. La diferencia de 11.12% no es significativa, lo que se puede interpretar como que el empleador no tiene preferencia por uno de los dos géneros.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

Las edades de las personas que trabajan como agentes de atención telefónica son en su mayoría jóvenes de 18 a 30 años, con un 74.08%; el porcentaje de personas de 31 a 40 años disminuye, fuertemente, a 17.29%. Esto puede significar que la población joven busca este tipo de trabajo, por facilidad, oferta u otra razón, mientras se instruye en otra área hacia donde pueda migrar.

Otro dato importante que se refleja en el resultado es el incremento del porcentaje entre las edades de más de 41 años. De acuerdo a la entrevista con la Representante de Recursos Humanos, este fenómeno se puede explicar porque a partir de los 40 años hay personas que han tenido dificultad para encontrar empleo en otras áreas, por lo que optan a trabajar en este sector.

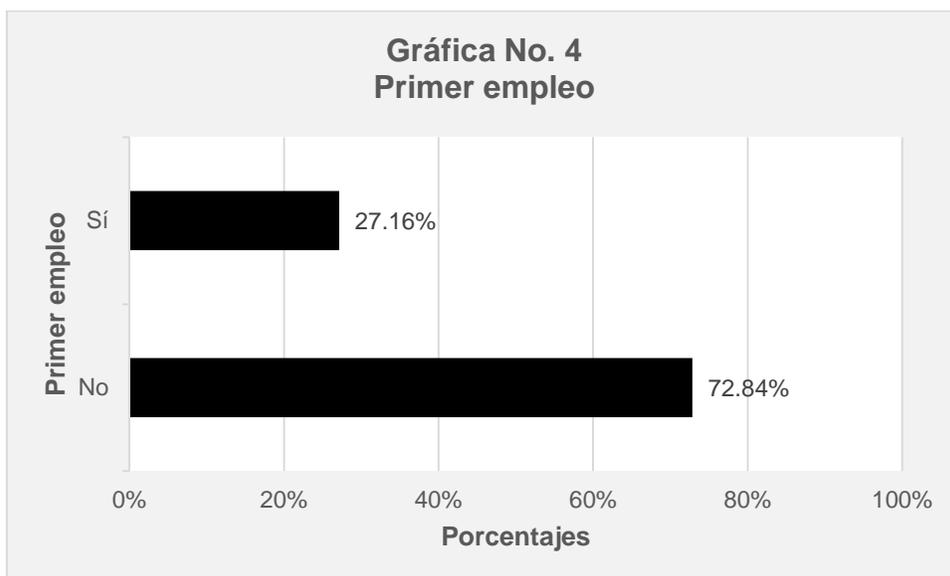


Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

La educación de los agentes de atención telefónica del *call center* es un 23.87% nivel medio, es decir, diversificado finalizado; para el grupo con ese nivel de estudios, trabajar en el sector conlleva una mejor remuneración, ya que en otros se obtiene un salario inferior al que se manejan en los *call centers*. El porcentaje más alto lo comprenden los estudiantes universitarios con un 44.03%, lo cual significa

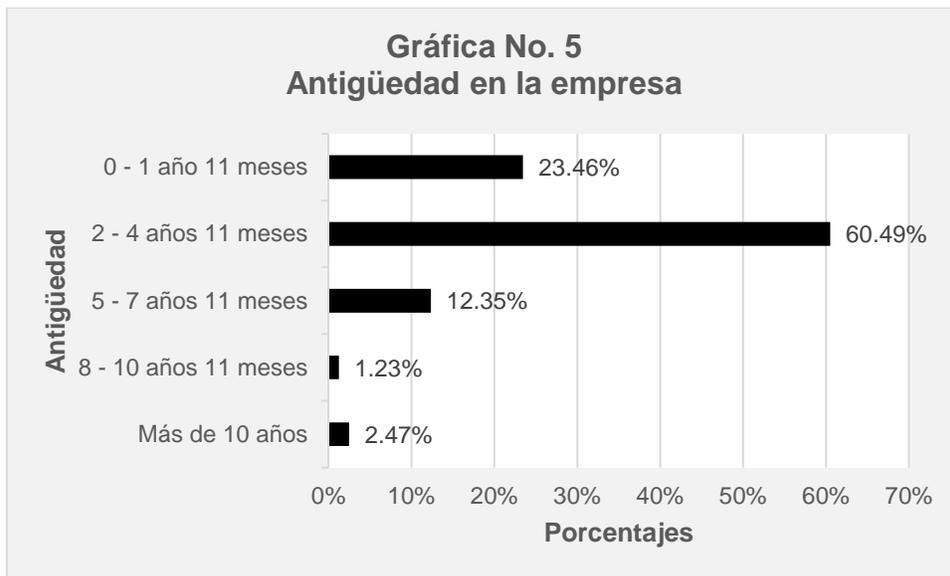
que ven como una buena opción trabajar en el *call center* mientras completan sus estudios, ya sea por horario, por remuneración o ambas. Completa el porcentaje las personas que tienen finalizados los estudios universitarios con un 32.10%; para este caso, puede ser que las personas no hayan encontrado trabajo en su área laboral o hayan terminado sus estudios mientras iniciaron a trabajar y están a la espera de una oportunidad de crecimiento, dentro o fuera de la empresa.

El caso del nivel de estudios básicos, con un 0%, se debe a que, de acuerdo a la Representante de Recursos Humanos, en este *call center* contratan, solamente, a personas con diversificado finalizado. Por otro lado, el porcentaje de postgrado obtuvo un 0%, lo cual significa que las personas con ese nivel de estudio ya no tienen interés de trabajar en estas posiciones, pues por parte del *call center* no están cerrados a contratar a personas con postgrado, aunque no es lo usual.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

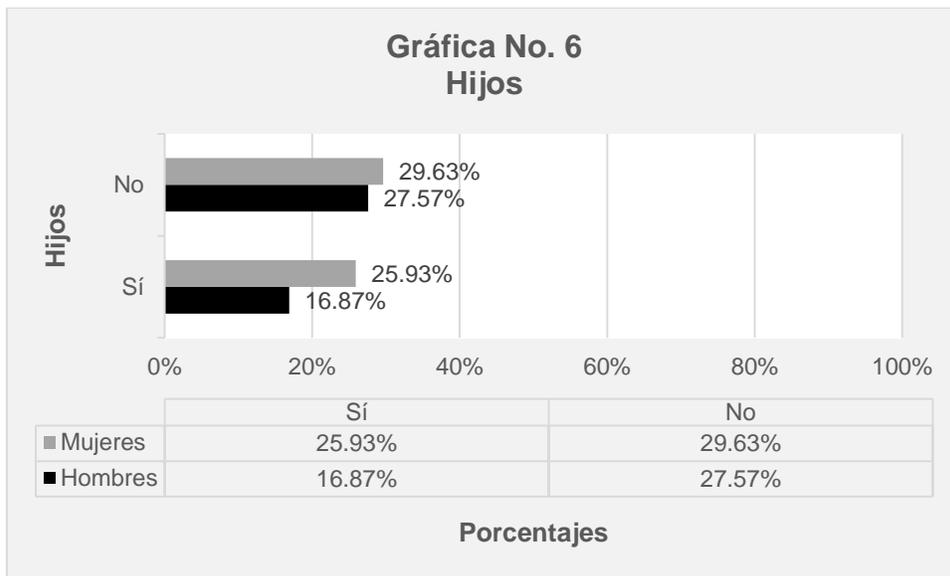
Para el 72.84% de personas, su actual trabajo no es el primer empleo. Este porcentaje es similar al porcentaje de edades que comprenden los 18 a 30 años, con un 72.08%, lo cual puede significar que la permanencia en cada trabajo no es sólida y la tendencia es buscar nuevas oportunidades, constantemente.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

Respecto a la antigüedad, el 83.95% de los encuestados tiene entre cero a cuatro años once meses de estar laborando en esta empresa, quedando un 16.05% de personas que tienen más de cinco. Esto denota una rotación de personal fuerte a nivel de agentes de atención telefónica, puesto que en menos de cinco años 8 de cada 10 personas fueron sustituidas.

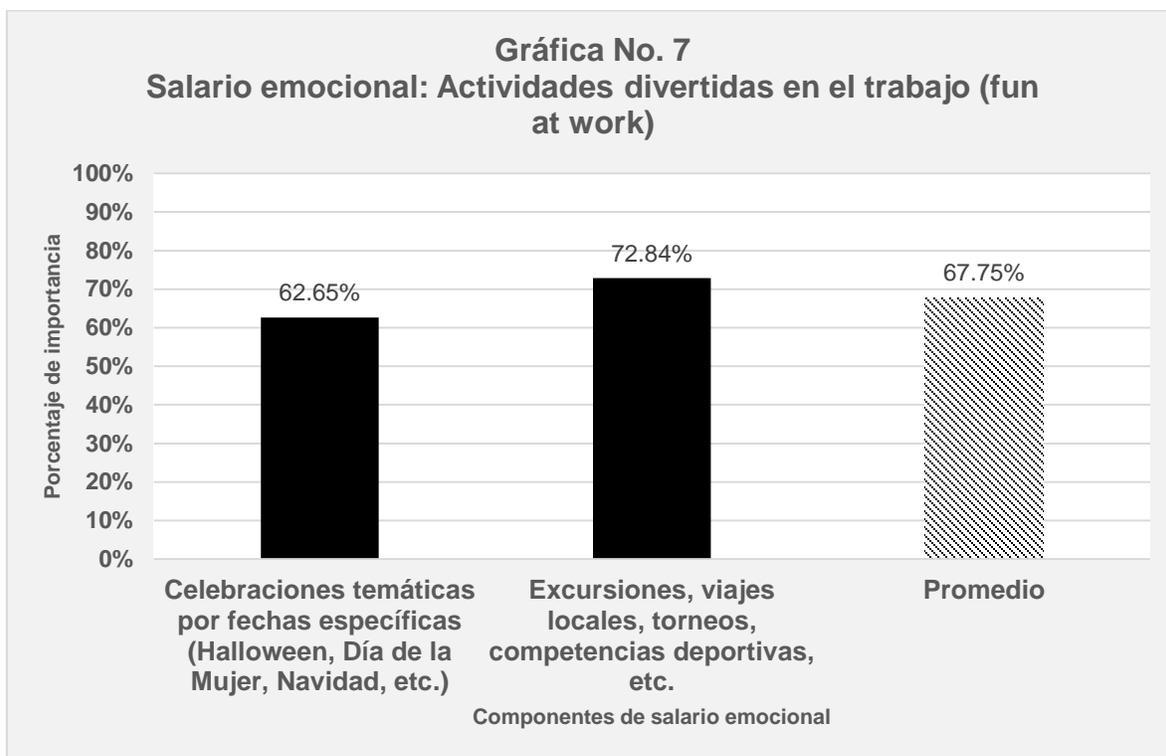
Este resultado concuerda con la información referida, anteriormente, en donde se intuye que la tendencia constante de los jóvenes es buscar nuevas oportunidades.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

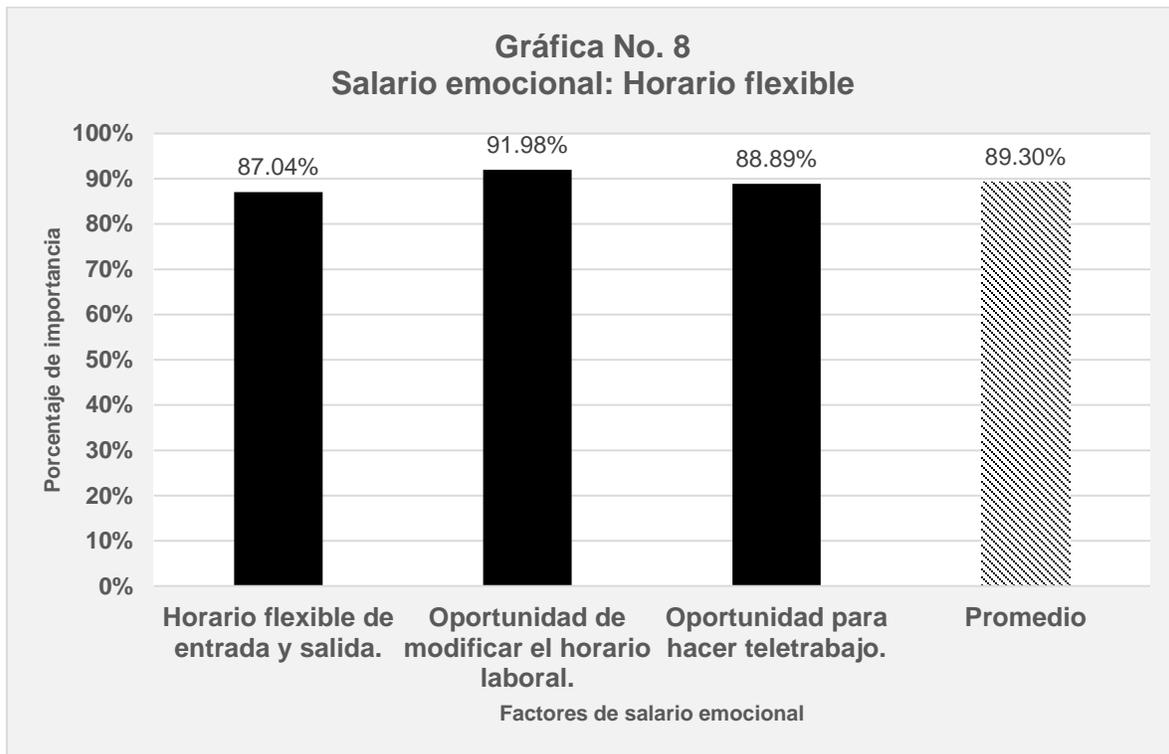
El 57.20% de los encuestados indicó que no tiene hijos y el 42.80% sí los tiene. De estos últimos, el 16.87% son hombres y el 25.93% mujeres. Este factor es importante, porque influye en la apreciación de los beneficios que la empresa ofrece; una mujer con hijos valorará el que exista guardería y cuarto de lactancia, por ejemplo. Así mismo, a nivel general, se le da valor a los horarios flexibles y los días libres, ya que ello contribuye a poder atender a los hijos y, por lo tanto, balancear la vida laboral y personal.

Para la evaluación de la variable “salario emocional”, se contemplaron 10 aspectos, los cuales están conformados por dos o tres componentes cada uno. Se calculó el promedio por cada componente y por cada aspecto; luego, con el promedio general de los 10 aspectos, se logró identificar que los agentes de atención telefónica valoran los beneficios que conforman el salario emocional en un 83.43.



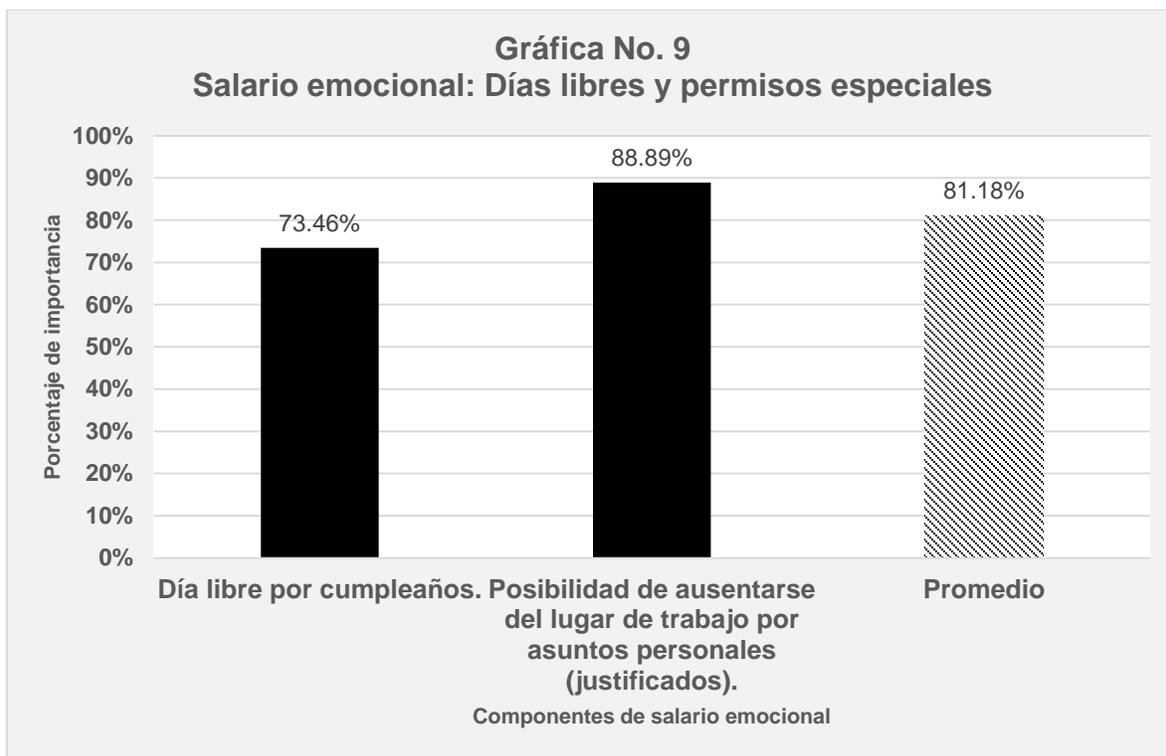
Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

Las “celebraciones temáticas por fechas específicas (Halloween, Día de la Mujer, Navidad, etc.)” y las “excursiones, viajes locales, torneos, competencias deportivas”, etc., son los componentes que conforman el aspecto “actividades divertidas en el trabajo” que puntea con un promedio de 67.75%. Ello podría revelar que son actividades recibidas de forma positiva, aunque su importancia no es, significativamente, determinante que las personas decidan quedarse en un trabajo.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

El aspecto “horario flexible” se encuentra con un promedio de 89.30%, lo cual significa que contar con un horario que se pueda adaptar a las necesidades personales podría influir para que una persona decida permanecer dentro de la organización o retirarse a otra en donde obtenga este beneficio, pues es un factor que contribuye a conciliar la vida personal familiar con la vida profesional.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

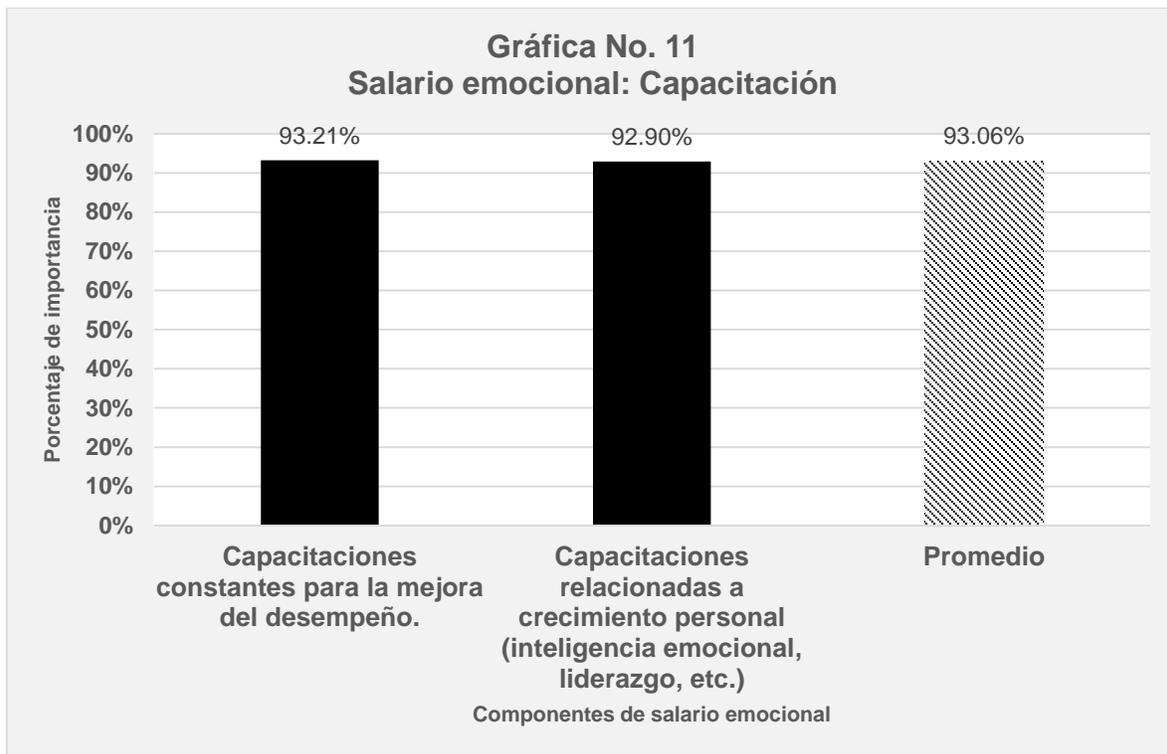
El componente “día libre por cumpleaños” es valorado 15 puntos por debajo del otro componente que conforma el aspecto “días libres y permisos especiales”, lo que puede deberse a que tener la oportunidad de celebrar un cumpleaños no es tan relevante, sino un pequeño privilegio. Por el contrario, “posibilidad de ausentarse del lugar de trabajo por asuntos personales” es valorado con un 88.89%, lo que demuestra que para las personas es importante que se le concedan, sin inconveniente, permisos en horarios hábiles por diversas razones; la falta de flexibilidad de las empresas en este aspecto puede llevar a la descontento y desmotivación, llevándolas a mentir para asistir o, por el contrario, a faltar a sus compromisos.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

“Oportunidad de crecer dentro de la empresa” es el componente más valorado por los agentes de atención telefónica para quedarse dentro de una compañía con un 98.15%. Si las personas logran visualizar su crecimiento profesional, permanecerán dentro de la organización; de lo contrario, tenderán a buscar las oportunidades fuera. Así mismo, el “apoyo e incentivo para el desarrollo profesional” es valorado alto con un 92.90%, lo cual está ligado al componente anterior, ya que entre más apoyo tenga para obtener competencias, sentirá que tiene más oportunidad de crecer.

Este resultado refuerza el 72.84% de encuestados que han tenido otros empleos antes que el actual, además del 72.08% de las edades entre 18 y 30 años, ya que para las personas es de suma importancia el crecimiento dentro de la empresa, pues, si no lo obtienen, buscarán oportunidades fuera de la misma.



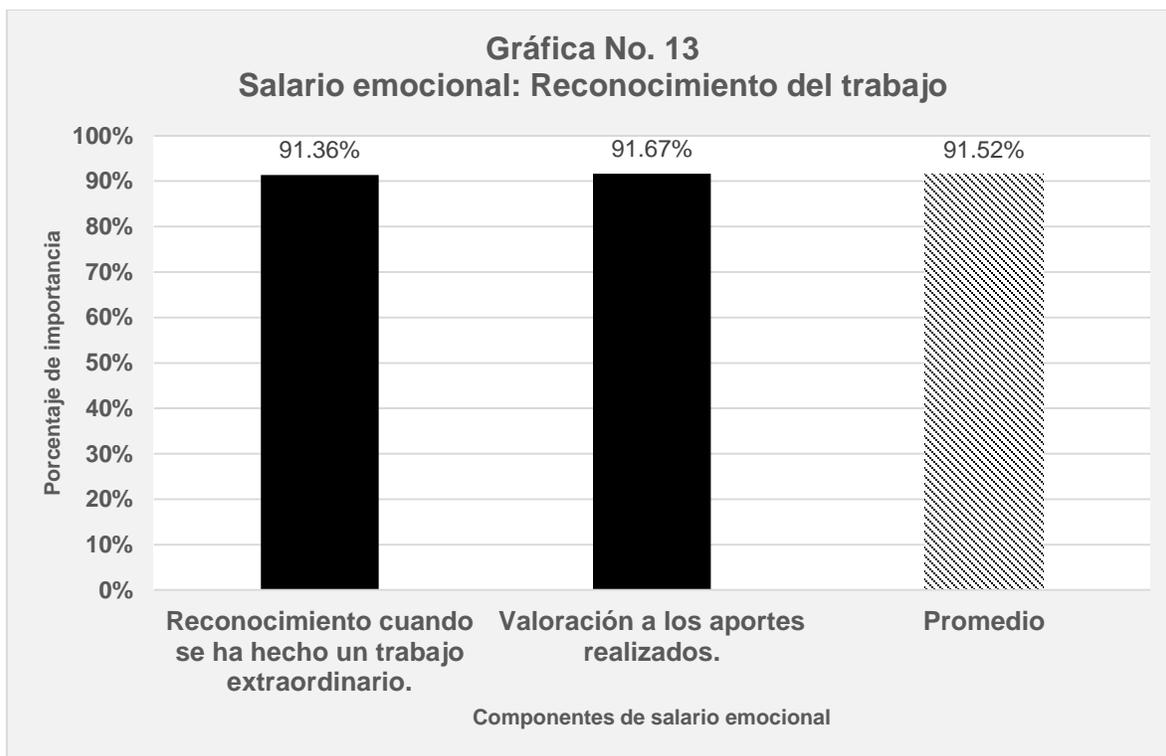
Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

La “capacitación”, tanto de temas profesionales como personales, es sumamente apreciada, pues, como se observa en la gráfica, ambos componentes de este beneficio están por encima del 90% de importancia. Este aspecto está enlazado al tema de crecimiento visto en la gráfica anterior, ya que, entre más se capaciten las personas, mejores oportunidades podrán obtener dentro o fuera de una compañía.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

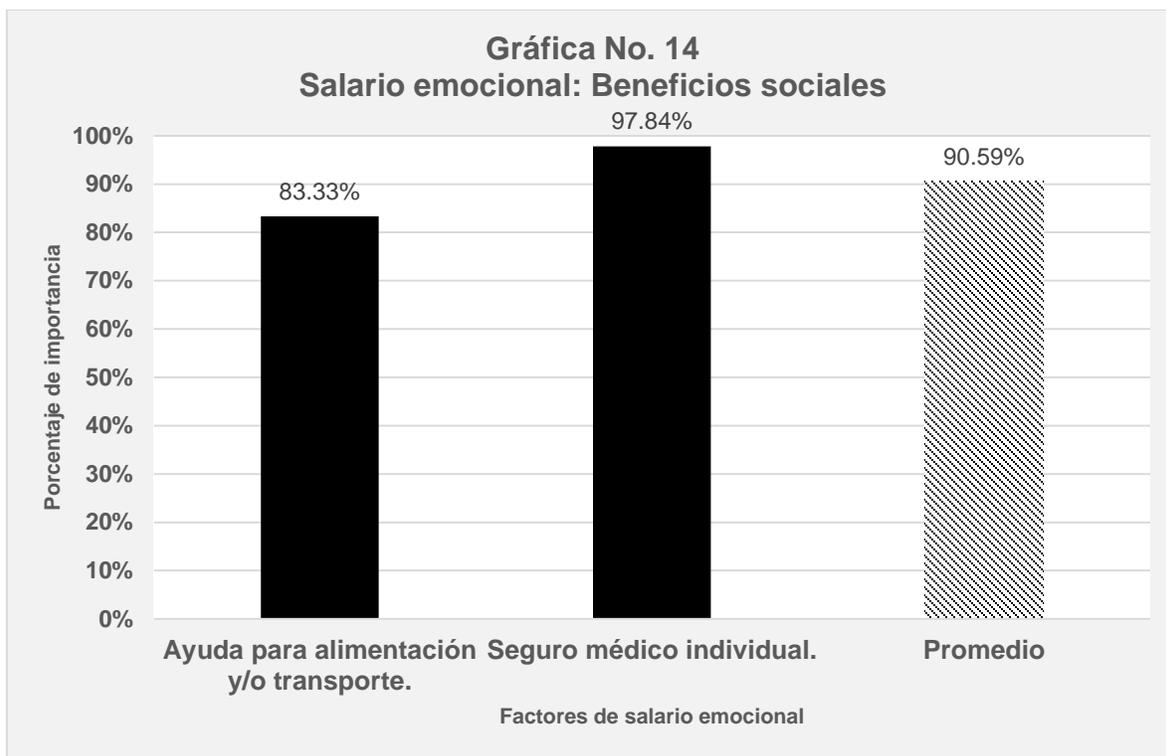
En la sección de “espacios físicos”, el componente “lugares de trabajo seguros y cómodos” está valorado en un 97.22% y “sitios para distracción y descanso” en un 91.05%. Esto permite observar que contar con un lugar adecuado, agradable, cómodo y seguro, ya sea para trabajar, entretenerse o pasar el rato, es importante para que una persona decida permanecer dentro de una organización. Muy distante se comporta el componente “espacio definido para fumar” con un 54.94%, lo que se puede deber a que no hay muchos fumadores dentro de la empresa y, por lo tanto, no lo necesitan.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

Los dos componentes que integran “reconocimiento en el trabajo” están valorados casi con el mismo puntaje, por encima del 91%. El que el trabajo sea estimado por los superiores es de suma importancia para los agentes de atención telefónica, pues valida que se está haciendo bien. Es necesario, por lo tanto, una retroalimentación constante y asertiva, en donde los colaboradores se sientan comprendidos y se generen las bases para propiciar un desempeño de alto nivel.

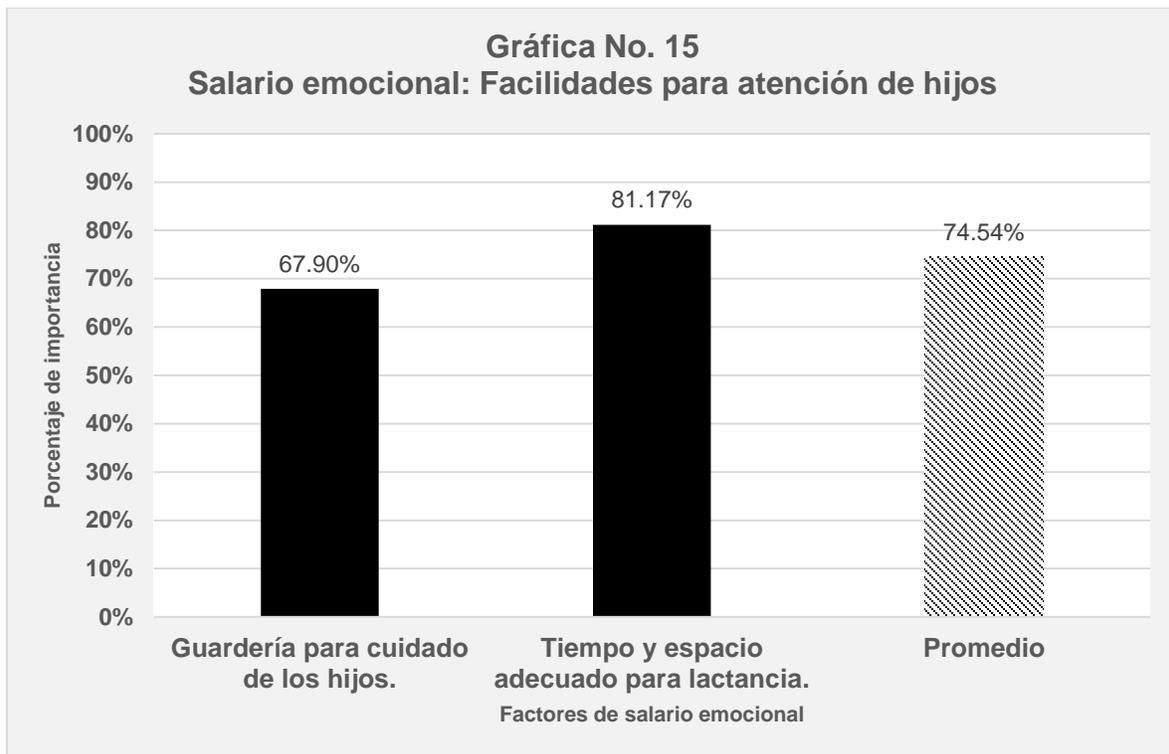
Lo anterior, por otro lado, está ligado al aspecto “planes de formación y carrera”, pues ambos son una confirmación del trabajo bien hecho, lo cual es preciado por los agentes de atención telefónica.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

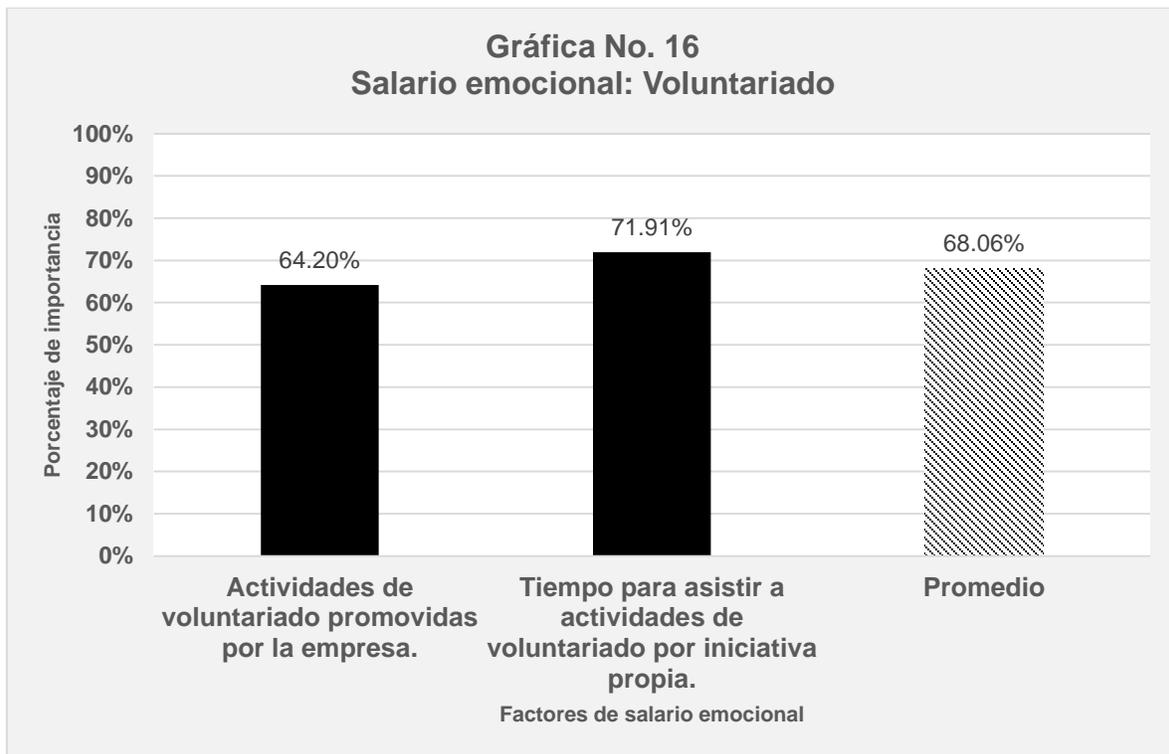
Respecto a los “beneficios sociales”, la “ayuda para alimentación y transporte” se encuentra en un 83.33%, mientras el “seguro médico individual” está puntuado con un 97.84%, siendo una diferencia de 14 puntos entre ambos componentes.

Si una persona no cuenta con ayuda para la alimentación y transporte, buscará cómo solucionarlo, pues es imposible dejar de alimentarse y el no poder transportarse significaría no trabajar. El seguro médico, por otro lado, es un incentivo adicional que es sumamente valorado, porque en Guatemala no existe un sistema de salud adecuado y el contar con este beneficio sí puede hacer que una persona analice el permanecer o retirarse de una empresa.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

El aspecto “facilidades para atención de hijos” está valorado con un promedio de 74.54%: “guardería para cuidado de los hijos” con un 67.90% y “tiempo y espacio adecuado para lactancia” con un 81.17%. La baja valoración en uno de los componentes podría estar relacionada al 57.20% de personas que no tienen hijos, a quienes este beneficio aún no les impacta.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

El aspecto que se refiere a “voluntariado” es el más bajo de toda la escala con un promedio de 68.06%. De los dos componentes que lo conforman, “tiempo para asistir a una actividad de voluntariado por iniciativa propia” es más valorada (71.91%) que las propuestas por la misma organización (64.20%). Se puede deducir que las personas prefieren elegir cuándo y dónde apoyar, a que se les imponga alguna actividad específica.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

La gráfica muestra, por aspecto, el porcentaje de personas que gozan o han gozado el salario emocional proporcionado por la empresa y la importancia que le dan a cada uno. Destaca que 7 aspectos se encuentran valorados por arriba del 90% en importancia y que 9 de los 10 aspectos marcan una diferencia significativa entre haberlo gozado y la importancia que se le da.

El beneficio que se encuentra nivelado entre importancia y gozado es “beneficios sociales”, pues un 98% de los encuestados lo consideran importante y un 94% ha tenido acceso al mismo, ya sea con seguros, cupones para alimentación o transporte, parqueo, descuentos o, incluso, apoyo con subsidio para la compra de anteojos.

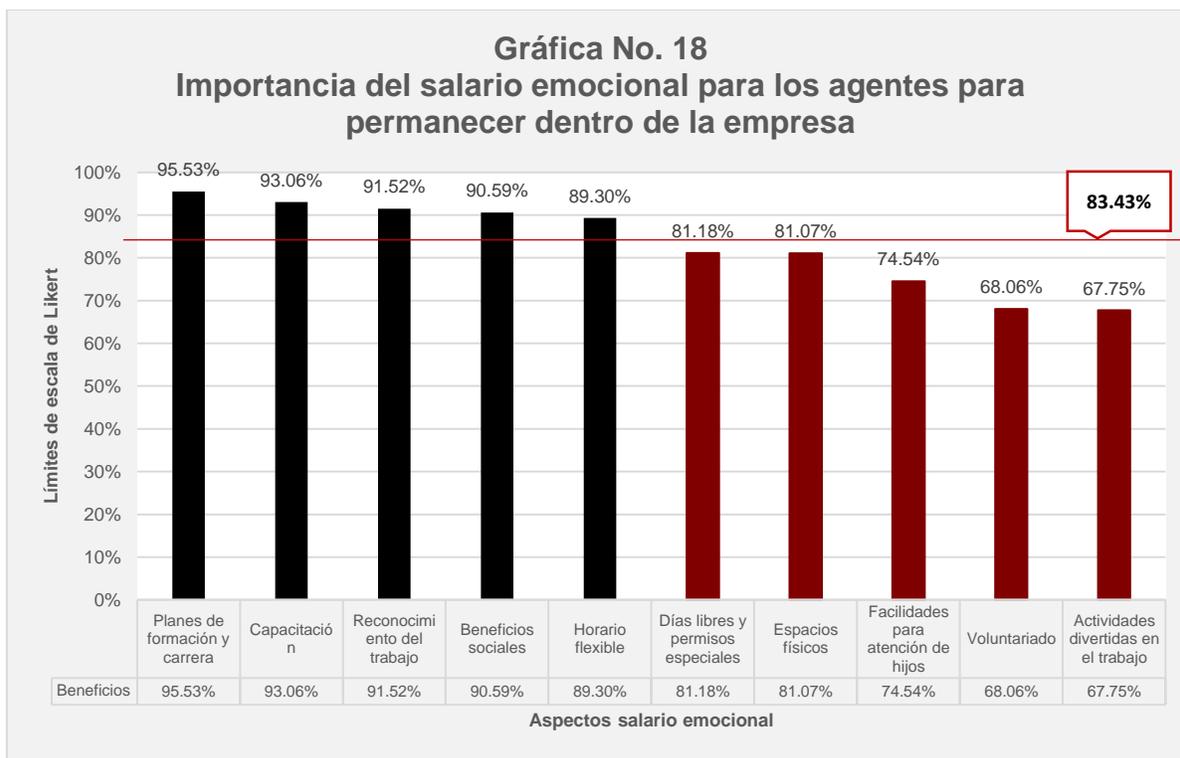
Tres aspectos poseen una brecha del 15% entre importancia y gozado: “capacitación”, “días libres y permisos especiales”, y “horario flexible”. La empresa

y colaboradores, respecto a estos tres aspectos, se encuentran encaminados hacia la misma visión, ya que la organización está brindando beneficios que tienen una recepción positiva. No obstante, aún existe una diferencia importante que se debe cerrar para que el enfoque y expectativa se aproveche, correctamente, y se obtengan los resultados esperados.

Los aspectos que tienen diferencias más pronunciadas son: “espacios físicos”, “reconocimiento del trabajo”, “actividades divertidas en el trabajo”, y “planes de formación y carrera”. Este último es el que más llama la atención, puesto que la brecha es de un 34%, lo que puede significar una desventaja para la empresa, ya que si las personas no encuentran las oportunidades que están buscando dentro de la organización podrían empezar a hacerlo por fuera; sin embargo, se debe tomar en cuenta que, siendo 700 agentes telefónicos, el tema de hacer carrera no puede ser tan rápido como las personas esperan, ya que existen, solamente, 40 puestos de supervisor.

El aspecto con la diferencia más grande es “facilidades para atención de hijos”, (guardería y cuarto de lactancia) con una importancia del 80% y gozado 19%. La diferencia puede deberse a que solo un 25.93% de los colaboradores encuestados son mujeres con hijos. Por otro lado, el *call center* cuenta con el servicio de cuarto de lactancia, pero no tienen guardería, lo que contribuye a que el porcentaje de las personas que han gozado de este beneficio sea tan bajo. No obstante, el 80% de los colaboradores sí reconocen la importancia de que exista una prestación como esta.

Por último, está el aspecto del “voluntariado” con una importancia del 67% y gozado un 75%. Este es el único caso en donde la valoración está invertida, ya que para las personas este tipo de beneficio, aunque sí lo tienen, no es tan importante.

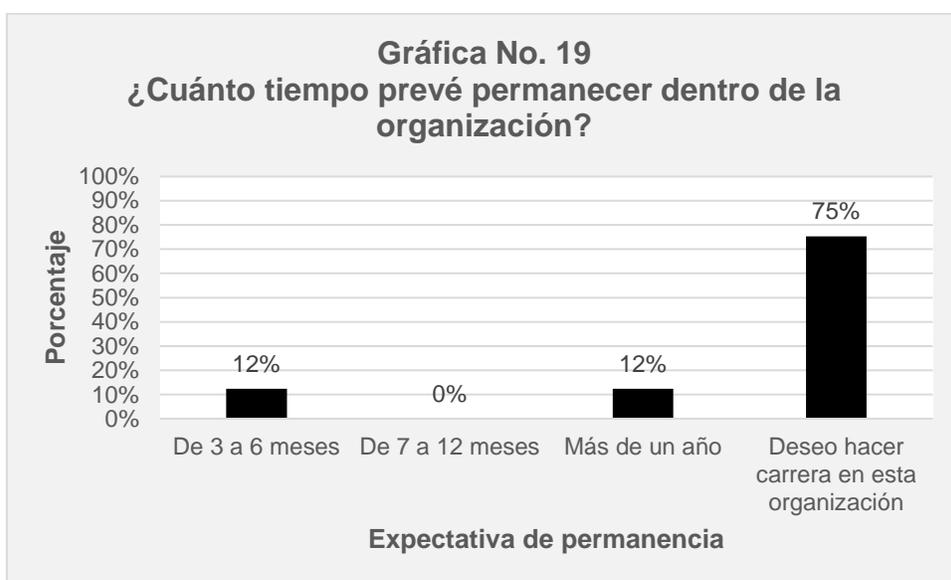


Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

El promedio global de la valoración de importancia que lo agentes de atención telefónica dieron a los aspectos planteados fue de 83.43%. De los 10 aspectos analizados, el beneficio que más importancia tiene para los agentes de atención telefónica para permanecer dentro de la organización es “planes de formación y carrera” con un 95.53%, sin embargo, como se ha mencionado, no es un tema que pueda tener tanta agilidad como las personas esperan, porque no existe la misma cantidad de posiciones de agentes de atención telefónica como de supervisores.

En orden descendente, los aspectos que siguen son “capacitación” con un 93.06%, “reconocimiento del trabajo” con 91.52%, “beneficios sociales” con 90.59% y “horario flexible” con 89.30%. Para que estos cumplan su objetivo, la organización debe verificar que se están aplicando correcta y uniformemente con todo el personal.

Los cinco aspectos restantes son: “días libres y permisos especiales”, “espacios físicos”, “facilidades para atención de los hijos”, “voluntariado” y “actividades divertidas en el trabajo”. Que estos aspectos se encuentren por debajo del promedio de la tendencia de interés para permanecer dentro de la empresa no significa que no sean importantes, pues fueron valorados por encima del 65%. Lo anterior se traduce en que los agentes telefónicos sí estiman que existan beneficios extras en su trabajo, pues les permite crecer personal y profesionalmente, así como mejorar su calidad de vida.

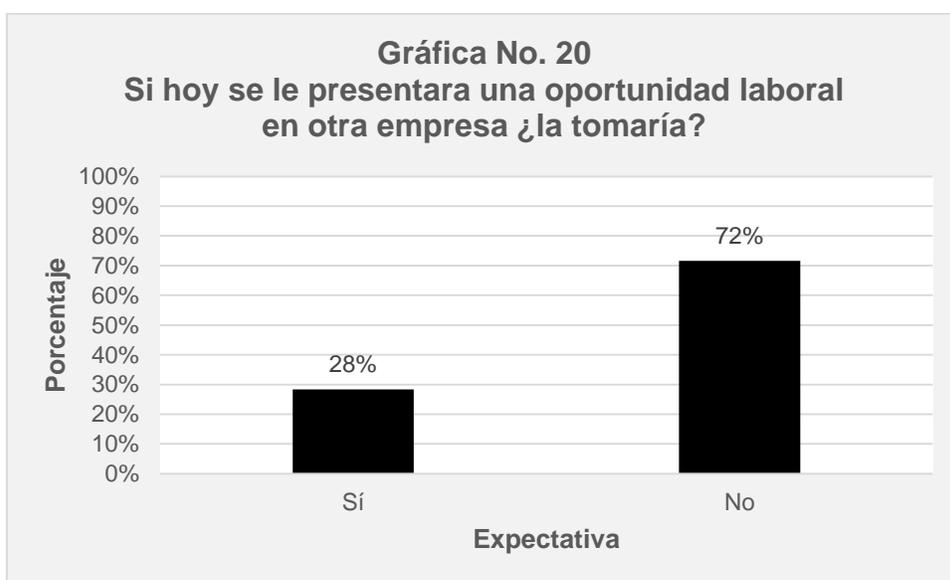


Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

El 75% de los encuestados esperan hacer carrera dentro de la empresa, sumando un 12% que pretende estar, por lo menos, más de un año dentro de la organización. Tan solo un 12% considera que estará entre 3 a 6 meses, por lo cual se puede interpretar que ya están en búsqueda de otro trabajo o tienen planificado alguna situación que los hará retirarse pronto.

En principio, se podría deducir que los agentes de atención telefónica están cómodos o les gusta la organización para la cual laboran y que el conjunto de retribución que reciben por su trabajo, incluyendo el salario emocional, es

satisfactorio para ellos. Sin embargo, el índice de rotación de personal indica lo contrario, pues aun cuando para la empresa sea normal o aceptable, de acuerdo a lo expresado por la Representante de Recursos Humanos, el IRP del *call center* es alto, pues en el 2019 tuvo un valor de 32%, lo que significa que 224 de las 700 plazas fueron sustituidas. En los meses de enero a agosto del 2020, es de 19%, pero, como ya se ha mencionado, hay que tomar en cuenta la situación sin precedentes que se vivió a nivel mundial con la crisis por la pandemia del covid-19.



Fuente: Encuesta dirigida a agentes de atención telefónica de un call center. Agosto 2020.

Un 72% de los encuestados respondieron que no tomarían una oportunidad fuera de la empresa en este momento, lo cual confirma la información de la gráfica anterior, en donde indicaron que desean hacer carrera en la organización.

Es importante señalar que la encuesta fue pasada en una situación inusual a nivel mundial, cuando se vivió la crisis sanitaria por covid-19 que provocó una fuerte tasa de desempleo. Se considera que, debido a la incertidumbre consecuente, puede ser que las respuestas estén sesgadas por la necesidad de estabilidad laboral de los encuestados. En el escenario que se planteó en las preguntas, a la persona se

le aseguraba un nuevo empleo y, aun así, la mayoría respondió que prefería quedarse en la empresa en la cual están ahora, lo cual confirmaría el impacto que generó el desempleo por el covid y a la vez se puede relacionar con la disminución del índice de porcentaje de rotación, el cual en el 2019 cerró con un 32% y en 8 meses del 2020 iba por el 19%, es decir, un 13% de diferencia.

#### **4.3 Correlación de las variables de la hipótesis: salario emocional (variable independiente) y permanencia laboral (variable dependiente)**

Se evaluó la distribución de datos con la prueba de Kolmorov Smirnov, no existiendo confirmación para el supuesto de normalidad. Por esta razón, se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman para una muestra de 243 personas.

Para medir la variable “salario emocional”, se utilizó la tercera sección de la encuesta, donde la variable se dividió en 10 aspectos y cada uno en dos o tres componentes, sumando 22 en total. Los agentes de atención telefónica respondían a la pregunta: ¿Considera que los siguientes beneficios son importantes para permanecer dentro de la empresa?, con las opciones de la siguiente escala de Likert:

Tabla No. 2

Valoración variable “salario emocional”

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Puntos</b>
Completamente	5
Bastante	4
Algo	3
Poco	2
Nada	1

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2020.

A la suma de las 22 respuestas dadas por cada agente, se le aplicó la fórmula de porcentaje por tendencia, obteniendo así el valor de la variable “salario emocional”, que es la percepción de importancia que los agentes de atención telefónica dan a los beneficios que la empresa proporciona como incentivo para permanecer en su puesto de trabajo.

Para formar la variable "permanencia", se utilizaron los tres elementos de la encuesta que se referían a la estabilidad y permanencia:

- Tiempo de antigüedad en la empresa
- Expectativa de tiempo: ¿cuánto tiempo prevé permanecer en la empresa?
- Oportunidad laboral externa: si hoy se le presentara una oportunidad laboral en otra empresa ¿la tomaría?

A estos elementos, se les dio un valor numérico, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla No. 3  
Valoración variable “permanencia”

<b>Puntos</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Expectativa de tiempo</b>	<b>Oportunidad laboral externa</b>
5	Más de 10 años		
4	Entre 8 y 10 años 11 meses	Esperan hacer carrera	
3	Entre 5 y 7 años 11 meses	Más de 1 año	
2	Entre 2 y 4 años 11 meses	Entre 7 y 12 meses	
1	Entre 0 a 1 año 11 meses	Menos de 6 meses	No cambiaría de empresa
0			Si cambiaría de empresa

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2020.

La valoración marca un máximo de 10 puntos y un mínimo de 2 por persona. A la suma de estos tres datos, se le aplicó la fórmula de tendencia, obteniendo un porcentaje de comportamiento por persona, que es el valor de la variable “permanencia”, la cual se correlacionó con la variable “salario emocional”.

La fórmula que se utilizó para la correlación de rangos de Spearman es la siguiente:

$$R_s = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2-1)}$$

En donde:

$R_s$  = coeficiente de correlación por rangos de Spearman

$D^2$  = diferencia entre los rangos (x menos y) al cuadrado

$N$  = número de datos

Sustitución de datos en la fórmula:

$$D^2 = 2,022,745.5$$

$$N = 243$$

$$R_s = 1 - \frac{(6*2,022,745.5)}{243(243^2-1)}$$

$$R_s = 0.15417401$$

El coeficiente de correlación de Spearman dio como resultado 0.15417401, el cual demuestra, de acuerdo a la tabla de valores de correlación, que no existe correlación entre el salario emocional y la permanencia laboral. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis de investigación en la que se propuso que “el salario emocional tiene relación con la permanencia de los agentes de atención telefónica de un *call*”.

*center* en sus puestos de trabajo”. Se acepta, entonces, la hipótesis nula que indica que “el salario emocional no tiene relación con la permanencia laboral de los agentes de atención telefónica de un *call center* en sus puestos de trabajo”.

Tabla No. 4  
Valores de Correlación

<b>Valor</b>	<b>Correlación</b>
1	Perfecta
.95	Fuerte
0.80	Significativa
0.70	Moderada
0.50	Parcial
Menos de 0.50	No existe correlación
Valores negativos	Correlación inversa

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2020.

## Conclusiones

1. Se rechaza la hipótesis: “el salario emocional influye en la permanencia de los agentes de atención telefónica de un call center en sus puestos de trabajo”; y se acepta la hipótesis nula: “el salario emocional no influye en la permanencia laboral de los agentes de atención telefónica de un call center en sus puestos de trabajo”. Por lo tanto, no se comprueba la relación de la variable independiente “salario emocional” con la variable dependiente “permanencia laboral”.
2. Los agentes de atención telefónica confirmaron haber gozado, en mayor o menor medida, los diez aspectos planteados como beneficios no económicos: a) Actividades divertidas en el trabajo; b) Horario flexible; c) Días libres y permisos especiales; d) Planes de formación y carrera; e) Capacitación; f) Espacios físicos; g) Reconocimiento del trabajo; h) Beneficios sociales; i) Facilidades para atención de los hijos; j) Voluntariado. No obstante, la empresa no maneja un programa estructurado y formal de salario emocional.
3. Aunque los agentes de atención telefónica tienen una percepción positiva del paquete de compensación no monetario, expresado con un 83.43% de aceptación, no implica que sea motivador para asegurar la permanencia en la empresa, puesto que el tiempo promedio de permanencia es de dos años.
4. No se cuenta con un sistema de evaluación formal que mida la efectividad, la recepción y el aprovechamiento de los beneficios no económicos brindados a los trabajadores o alguna métrica que indique que se esté aplicando adecuadamente, lo que puede generar efectos negativos como desmotivación, poco sentido de pertenencia y resentimiento por falta de transparencia o beneficios desiguales.
5. Los agentes de atención telefónica valoraron con 98.15% el componente “oportunidad de crecer dentro de la empresa”. Esta estimación puede explicar

el alto IRP que la empresa maneja, coincidiendo con el indicador de 67.90% de colaboradores en ese puesto que aún no es graduado universitario, sino acaba de finalizar el diversificado o está estudiando una carrera profesional; así como la drástica disminución del porcentaje en los rangos de edades, pasando de un 74.08% entre los 18 y 30 años a un 25.92% arriba de los 31. Por otro lado, existen 700 puestos de agentes de atención telefónica y 40 plazas de Supervisor, que es la siguiente posición; lo que significa que hay 18 personas aspirando un mismo puesto. Por último, se puede observar que este componente forma parte del aspecto “planes de formación y carrera” que reveló la segunda brecha más amplia entre la importancia concedida y las personas que lo han gozado, con una diferencia de 34 puntos, lo cual muestra que las personas están buscando hacer carrera y la oportunidad para lograrlo es baja.

6. Es indispensable considerar que la inestabilidad laboral originada por la crisis sanitaria debido al covid-19 pudo haber influenciado la disminución del índice de rotación de personal, el cual de enero a agosto del año 2020 fue de 19% indicando un decremento de 13 puntos respecto al 2019, así como la respuesta negativa a la interrogante de tomar una oportunidad laboral fuera de la empresa, que obtuvo un 72%. El porcentaje de IRP, aunque cae entre los límites esperados por la empresa, significa altos costos que la misma compañía debe sufragar, tales como: costo de reclutamiento y selección, costo de ingreso y de desvinculación, costo de entrenamiento, y costo de mantener una plaza vacante.
7. La brecha más amplia obtenida en los aspectos planteados como salario emocional fue “facilidades para atención de hijos” con 61 puntos de diferencia entre la importancia otorgada, 80%, y las personas que lo han gozado, 19%, lo que reflejaría el porcentaje de colaboradores que tienen hijos, 42.80%. Este resultado significa que, aunque las personas aún no tienen hijos, sí consideran valioso contar con un lugar de lactancia y una guardería, ya sea para utilizarlo a futuro o, simplemente, para sus compañeros.

8. Llama la atención el aspecto “espacios físicos” que tuvo una brecha de 24 puntos entre 94% de importancia otorgada y 70% gozado, lo que significa que no todos tienen lugares apropiados para trabajar o no existen suficientes espacios de distracción y alimentación. Sin embargo, con la cuarentena por la pandemia de covid-19, este aspecto pudo haberse resuelto, pues todos los agentes de atención telefónica trabajaron a través de la modalidad de teletrabajo.

## Recomendaciones

1. Se sugiere que el Departamento de Recursos Humanos identifique y analice las razones reales de la rotación de personal para poder tomar acciones adecuadas y oportunas que promuevan la permanencia de los agentes de atención telefónica.
2. Debido a la percepción positiva del salario emocional, se recomienda fortalecerlo a través de un programa formal, puesto que se puede aumentar la permanencia y obtener otros beneficios como identificación con la empresa, satisfacción laboral, aumento de la productividad, etc.
3. Para elaborar el programa de fortalecimiento, se recomienda hacer un diagnóstico que identifique los intereses y necesidades de los colaboradores, basarlo en objetivos para orientar efectivamente el plan e incluir un método de evaluación para verificar que se esté cumpliendo y aplicando correcta y uniformemente con todo el personal. Se recomienda, así mismo, enfocarse en los aspectos del salario emocional que obtuvieron un puntaje más alto, es decir, los más valorados por los agentes de atención telefónica, de acuerdo a los resultados obtenidos.
4. Se sugiere priorizar el aspecto “planes de formación y carrera” creando un plan de crecimiento para los agentes de atención telefónica, el cual incluya: definición de competencias que se requieren para poder ascender; visualización de la ruta que deben seguir a través de un mapa de carrera; la definición de las capacitaciones adecuadas para disminuir brechas; aseguramiento de la transparencia del proceso; evaluaciones del desempeño periódicas, y, sobre todo, la socialización adecuada para que todos lo conozcan.
5. Se recomienda calcular el costo de rotación por persona y que sirva como base para tomar decisiones sobre los recursos con los que se cuenta, para

canalizarlos de una mejor forma. Al aplicar las acciones orientadas a la retención de los agentes de atención telefónica para disminuir la tasa de rotación, se disminuirían los costos que el proceso conlleva; esto podría generar un ahorro que puede invertirse en el propio plan de retención. Además, se sugiere hacer un estudio después de la crisis sanitaria para que los resultados sean acordes a la realidad y no influya la necesidad de seguridad laboral latente que existe actualmente.

6. Se sugiere implementar un lugar para el cuidado de los hijos, lo cual atraería a la población femenina y además se estaría cumpliendo con el artículo 155 del Código de Trabajo, el cual obliga a las empresas que tengan a su servicio más de 30 trabajadoras con hijos a tener un local acondicionado para el cuidado de los niños menores de tres años.
7. Verificar que todas las personas cuenten con un lugar adecuado, cómodo y seguro para trabajar, así como comprobar que los lugares de alimentación y esparcimiento se estén utilizando adecuadamente y que todos puedan acceder a ellos.
8. Se recomienda evaluar la modalidad de teletrabajo de forma permanente para los agentes de atención telefónica, pues se podrían reducir costos y aumentar los beneficios, tanto para los colaboradores como para la empresa.

## Bibliografía

- Acuña, D. (2016). *Identificar los factores que impactan en la retención y permanencia del personal de una financiera: un caso de estudio*. Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Red tercer milenio.
- Barceló, J. (2016). *El salario emocional. El salario económico atrae talento. El salario emocional lo vuelve exitoso*. Ecolaboral.
- Barrón, P. (2020). *El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de Pisco-ICA*. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *Puede influir el clima laboral en la productividad*. Universidad Nacional de Cuyo
- Camacho, J. (2017). *Salario emocional como estrategia de retención del talento humano*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Carreto, W. (2017). *Los incentivos económicos y no económicos y su incidencia en la motivación laboral del personal ejecutivo de empresas fabricantes de productos plásticos en el municipio de Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Castillo, C. (2014). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Fundación EOI.
- Citalán, A. (2013). *Análisis de la jornada laboral en los call centers en Guatemala*. Universidad Rafael Landívar.

Código de Trabajo. *Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.*

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos – El capital humano de las organizaciones.* McGraw-Hill.

Chinchilla, E. (2014). *Beneficios financieros para la implementación de un modelo de compensación salarial de la mano de obra directa basado en productividad y calidad de servicio en un call center en Guatemala.* Universidad de San Carlos de Guatemala.

Chinchilla, N., Poelmans, S., León, C., y Tarrés, J. (2012). *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.* IESE Business School – Centro Internacional de Trabajo y Familia.

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos.* Pearson.

Esquivel, C. (2015). *Análisis jurídico y doctrinario de las ventajas económicas y su regulación en la legislación laboral vigente en Guatemala.* Universidad de San Carlos de Guatemala.

Flores, J. (2012). *Análisis comparativo del proceso de evaluación del desempeño el agente teleoperador de dos cuentas de call center en la ciudad de Guatemala.* Universidad Rafael Landívar.

García, A. (2019). *La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el Municipio de Guatemala.* Universidad de San Carlos de Guatemala.

Gómez, R. C. (2013). *El salario emocional.* Colegio de Estudios Superior de Administración.

González, D. (2014). *Estrategias de retención de personal: una reflexión sobre efectividad y alcances*. Revista Universidad EAFTIT.

Grassetti, E. (2018). *Satisfacción de necesidades y modelo social*. Revista de Investigación en Psicología Social.

Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). *Modelos de rotación de personal y prácticas organizacionales*. Universidad Politécnica de Tlaxcala.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hill.

Kaji, J., Hurley, B., Gangopadhyay, N., Bhat, R. y Khan, A. (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. Tendencias globales de capital humano 2019*. Deloitte Insights.

Lemus, E. (2016). *Causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de call center con más de 50 colaboradores ubicados en las zonas 10 y 13*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Llano Restrepo, P. (2014). *La flexibilidad laboral y el salario emocional*. DOI: <https://doi.org/10.22519/22157360.700>.

Manpower (2012). *Herramientas y métodos de evaluación para Call Center*.

Maul, H. y Bolaños, L. (2013). *El impacto del comercio de servicios en el empleo: el sector call centers y servicio al cliente Guatemala. Informe de consultoría realizada para la OIT y la Unión Europea*. Organización Internacional del Trabajo.

Miranda, D. (2012). *Estrategias de retención del personal*. Revista Universidad EAFIT.

Miranda, S. (2017). *Rotación laboral en representantes de ventas en terreno de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo*. Universidad de Chile.

Moreno, M., y Giménez, F. (2013). *La empresa humanista: una organización para el siglo XXI*. Harvard Deusto Business Review.

Musso, M. y Salgado, J. (2012). *Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país*. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires.

Pérez, M. (2015). *Atención telefónica al cliente mediante la contratación de una empresa externa*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Pinazo, D., & Carrero, V. (2016). *Estrategias para convencer en reuniones de trabajo*. Fenema editores.

Poelmans, S. (2016). *Unidad de conocimiento – El salario emocional*. Fundació Factor Humà.

Poveda, G., Suraty, M., & Mackay, R. (2017). *Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro*. V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e Innovación en las Organizaciones. Universidad de Guayaquil.

RAE (2014). *Diccionario de la lengua española*. Espasa Libros.

Robbins, S. (2015). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). Editorial Addison-Wesley.

Rocco, M. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica*. Universidad de Chile.

Santamaría, D. (2015). *Modelo de gestión para la retención de personal en call centers colombianos como factor clave de éxito*. Universidad Militar Nueva Granada.

Sierra, J. (2012). *Relación entre nivel de ansiedad y consumo de sustancias en el personal de una empresa de call-center*. Universidad Rafael Landívar.

Taracena, M. (2017). *El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **Fuentes electrónicas**

Acosta, K. (2012). La pirámide de Maslow. <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>

Aranguren, B. (2020). El salario emocional como estímulo para la retención de talento. <https://www.observatoriorh.com/opinion/el-salario-emocional-como-estimulo-para-la-retencion-de-talento.html>

Castañón, G. (2016). 7 habilidades necesarias en un buen agente de call center. <https://blog.toky.co/es/7-habilidades-que-te-haran-un-gran-agente-de-call-center/>

Coronado, E. (2019). Call centers o el divorcio entre el sistema educativo y la oferta laboral. Plaza Pública. <https://www.plazapublica.com.gt/content/call-centers-o-el-divorcio-entre-el-sistema-educativo-y-la-oferta-laboral>

Chacón, A. (2018). El salario emocional. Una fórmula de impacto para reducir el estrés laboral. <https://cshconsultoresgt.wordpress.com/2018/03/16/el-salario-emocional/>

Forbes. (2019). Salario emocional: afectividad crea efectividad. Prensa Libre. <https://www.prensalibre.com/economia/salario-emocional-afectividad-crea-efectividad/>

Gándara, N. (2016). El mejor salario no incluye dinero o sí ¿Qué es el salario emocional? Prensa Libre. <https://www.prensalibre.com/economia/feliz-en-el-trabajo/>

Jiménez, R. (2019). Kolmogorov Smirnov – Test de normalidad de Excel. [https://www.youtube.com/watch?v=nGqhsxZrGIM&t=325s&ab\\_channel=RobertoJim%C3%A9nez](https://www.youtube.com/watch?v=nGqhsxZrGIM&t=325s&ab_channel=RobertoJim%C3%A9nez)

Prensa Libre (2019). Salario emocional: afectividad crea efectividad. <https://www.prensalibre.com/economia/salario-emocional-afectividad-crea-efectividad/>

Publimetro. (2015). Rotación laboral en Contact Center supera el 25% y genera elevados costos para la industria. <https://www.publimetro.cl/cl/diario-pyme/2015/11/11/rotacion-laboral-contact-center-supera-25-genera-elevados-costos-industria.html>

Torres, D. (2020). Cómo calcular el índice de rotación de personal (con ejemplos). <https://blog.hubspot.es/sales/indice-rotacion-personal>

## **Anexos**

## Anexo A: Encuesta realizada a los agentes de atención telefónica



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### ENCUESTA AGENTES DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

Tesis: La influencia del salario emocional como factor de permanencia laboral de los empleados de una unidad productiva de servicios de *call center* en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala

#### ESTIMADO COLABORADOR

El objetivo de la presente encuesta busca establecer la relación que existe entre los incentivos laborales que gozan en el *call center* y la estabilidad laboral. Las respuestas se utilizarán, exclusivamente, para fines de estudio, por lo que se agradece, desde ya, su colaboración y apoyo, contestando de forma anónima.

**Género:**

Masculino

Femenino

**Rango de edad:**

18 - 25 años

26 - 30 años

31 - 35 años

36 - 40 años

41 o más

**Nivel educativo finalizado:**

Básicos

Diversificado

Universidad

**Antigüedad en la empresa (años):**

0 - 1 años 11 meses

2 - 4 años 11 meses

5 - 7 años 11 meses

8 - 10 años 11 meses

> 10 años



### Sección III

Instrucciones:

Por favor, marque con una X la casilla correspondiente. No hay respuestas buenas o malas. Recuerde, la información es CONFIDENCIAL.

NUM	ASPECTO A RESPONDER	¿Considera que los siguientes beneficios son importantes para permanecer dentro de la empresa?				
		Completamente	Bastante	Algo	Poco	Nada
1	Actividades de voluntariado promovidas por la empresa.					
2	Apoyo e incentivo para el desarrollo profesional.					
3	Ayuda para alimentación y/o transporte.					
4	Capacitaciones constantes para la mejora del desempeño.					
5	Guardería para cuidado de los hijos.					
6	Celebraciones temáticas por fechas específicas (Halloween, Día de la Mujer, Navidad, etc.)					
7	Día libre por cumpleaños.					
8	Excursiones, viajes locales, torneos, competencias deportivas, etc.					
9	Tiempo y espacio adecuado para lactancia.					
10	Horario flexible de entrada y salida.					
11	Capacitaciones relacionadas a crecimiento personal (inteligencia emocional, liderazgo, etc.)					
12	Lugares de trabajo seguros y cómodos.					
13	Oportunidad de crecer dentro de la empresa.					
14	Oportunidad de modificar el horario laboral.					

15	Posibilidad de ausentarse del lugar de trabajo por asuntos personales (justificados).					
16	Reconocimiento cuando se ha hecho un trabajo extraordinario.					
17	Seguro médico individual.					
18	Valoración a los aportes realizados.					
19	Sitios dentro de la organización para distracción y descanso, suficientes y en buenas condiciones.					
20	Tiempo para asistir a actividades de voluntariado por iniciativa propia.					
21	Oportunidad para hacer teletrabajo.					
22	Espacio definido para fumar.					

#### Sección IV

Por favor, responda, objetivamente, las siguientes preguntas. La información es CONFIDENCIAL y para uso, exclusivamente, académico.

¿Cuánto tiempo prevé permanecer en la empresa?

De 3 a 6 meses

De 7 a 12 meses

Más de un año

Deseo hacer carrera en esta organización

Si hoy se le presentara una oportunidad laboral en otra empresa ¿la tomaría?

Sí

No

## Anexo B: Guía de entrevista para el personal de Recursos Humanos



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

Tesis: La influencia del salario emocional como factor de permanencia laboral de los empleados de una unidad productiva de servicios de *call center* en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala

**RESPETABLE REPRESENTANTE DE RECURSOS HUMANOS**

El objetivo de la presente encuesta es obtener información para establecer si existe relación entre el salario emocional y la permanencia laboral de los agentes de atención telefónica en las unidades productivas de servicios de *call center*. Las respuestas se utilizarán, exclusivamente, para fines de este estudio, por lo que se agradece, anticipadamente, su tiempo y apoyo.

#### Instrucciones:

A continuación, se le harán varias preguntas orientadas al salario emocional y la permanencia laboral de los agentes telefónicos en su organización, por lo que se le solicita, atentamente, contestar con veracidad, garantizando el anonimato de sus respuestas. También se le requiere su autorización para grabar y/o tomar notas para documentar las respuestas.

#### Preguntas:

1. ¿Cuál es el IRP de los agentes de atención telefónica en su organización?

2. ¿Cuál es la importancia de la estabilidad laboral de los agentes de atención telefónica para su organización?
3. ¿Cuáles son las consecuencias con las que se enfrenta la organización con una alta rotación de agentes de atención telefónica?
4. En el caso del ausentismo ¿qué tanto afecta a la organización cada agente ausente?
5. ¿Sabe en qué consiste el salario emocional en su organización?
6. ¿Cuáles son las estrategias de salario emocional implementadas en su organización para motivar al personal y lograr que permanezcan en su trabajo?

<input type="checkbox"/>	Actividades recreacionales
<input type="checkbox"/>	Horarios flexibles
<input type="checkbox"/>	Días libres y permisos especiales
<input type="checkbox"/>	Planes de formación y carrera
<input type="checkbox"/>	Capacitación
<input type="checkbox"/>	Espacios físicos (lugar de trabajo, de distracción, para tomar alimentos)
<input type="checkbox"/>	Reconocimiento del trabajo realizado
<input type="checkbox"/>	Beneficios sociales (seguros, cupones para alimentación o transporte)
<input type="checkbox"/>	Facilidades para atención de hijos (guardería, cuarto de lactancia)
<input type="checkbox"/>	Voluntariado
<input type="checkbox"/>	Otro (especificar)

7. ¿Qué aspectos positivos considera que promueve el salario emocional?
8. ¿Qué resultados ha observado con sus prácticas de incentivos (salario emocional) actuales en su organización?
9. ¿Hacen evaluaciones periódicas para medir la efectividad de las estrategias de salario emocional?
10. Respecto a la competencia, se sabe que cada *call center* ofrece distintos incentivos para atraer empleados. Como organización ¿se consideran competitivos en este aspecto?
11. ¿Conoce cuál es promedio de tiempo que permanecen las personas en el puesto de agente de atención telefónica?
12. ¿Llevan un registro del retiro del personal?
13. ¿Realizan entrevista de salida al momento de la separación de un trabajador?

14. ¿Qué causas ha identificado en las bajas de personal?

- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Despido por bajo rendimiento       |
| <input type="checkbox"/> | Embarazo                           |
| <input type="checkbox"/> | Renuncia por insatisfacción        |
| <input type="checkbox"/> | Abandono de trabajo                |
| <input type="checkbox"/> | Licencia por enfermedad            |
| <input type="checkbox"/> | Reestructuración de la empresa     |
| <input type="checkbox"/> | Invalidez                          |
| <input type="checkbox"/> | Fallecimiento                      |
| <input type="checkbox"/> | Renuncia por una mejor oportunidad |
| <input type="checkbox"/> | Otros (especificar)                |

15. ¿Cree que el salario emocional incide en la permanencia del personal? Si o No  
¿Por qué?

16. ¿Qué otras condiciones considera que se puede ofrecer a los colaboradores (agentes de atención telefónica) para que permanezcan más tiempo en la empresa?

17. ¿Algo más que quiera aportar al respecto de esta entrevista?

## Anexo C: Cartas de validación de instrumento

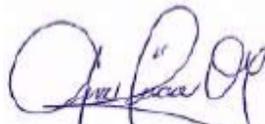
Guatemala, 13 de julio de 2020

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Recursos Humanos

A quien interese:

Por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento "Encuesta agentes telefónicos", a la vez he tenido a la vista las correcciones sugeridas por lo cual cuenta con mi validación para pueda aplicarse para que sus hallazgos sean de utilidad a los fines del estudio de la tesis: "La influencia del salario emocional como factor de permanencia laboral de los empleados de una unidad productiva de servicios de call center en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala" de la estudiante Regina María Lozano Méndez de la Maestría en Administración de Recursos Humanos quien se identifica con carné 201890490.

Atentamente,



Msc. Licda. Ana Lucia Ochoa Girón

Colegiado 3539

Guatemala, 17 de julio de 2020

**Maestría en Administración de Recursos Humanos  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente**

A quien interese:

Por este medio, hago constar que revisé el instrumento “Encuesta Agentes Telefónicos” para aplicar en el estudio de Tesis: “La influencia del salario emocional como factor de permanencia laboral de los empleados de una unidad productiva de servicios de call center en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala”, de la estudiante Regina María Lozano Méndez, carné 201890490. Se hicieron las correcciones sugeridas a la encuesta, razón por la cual cuenta con mi validación para poder aplicarse en dicho estudio.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. M. TOBAR', with a stylized flourish above the name.

**MSC. Ing. José Manuel Tobar**