



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO
(MODALIDAD VIRTUAL)

**Tesina: “Exploración de la Escuela de las Relaciones Humanas
y su Influencia en el Bienestar Laboral: Factores Psicológicos e
Incentivos No Económicos en la industria BPO”**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Marvi", is positioned above the student's name.

Marvi Andrea Téllez Londoño

ID: 182124

Tutor: Lic. Diego Enrique Marcarian

2026

INDICE

RESUMEN - INTRODUCCIÓN	3
Planteamiento del Problema	4
Justificación	7
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	11
Organización de la tesina	11
CAPÍTULO I - ANTECEDENTES	13
1.1 Antecedentes sobre factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo	13
1.2 Antecedentes sobre bienestar laboral, beneficios e incentivos no económicos	14
1.3 Antecedentes sobre bienestar laboral en centros de contacto y sector BPO	16
1.4 Síntesis del capítulo	18
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	20
2.1 Variable de análisis 1: Factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo	20
2.1.1 La Escuela de las Relaciones Humanas: fundamentos y vigencia	20
2.1.2 Factores psicológicos, motivación y sentido de pertenencia en el entorno laboral	21
2.2 Variable de análisis 2: Bienestar laboral e incentivos no económicos	22
2.2.1 Bienestar laboral: definición, evolución y enfoque integral	22
2.2.2 Incentivos no económicos y su impacto en la percepción de valor y permanencia	23
2.3 Síntesis del capítulo	24
CAPÍTULO III - DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	25
3.1 Consideraciones preliminares sobre el objeto de estudio	25
3.2 Descripción del objeto de estudio	25
3.3 Contexto del fenómeno observado	26
3.4 Vinculación descriptiva del objeto de estudio con el marco teórico	26
3.5 Síntesis del capítulo	27
CAPÍTULO IV - METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	28
4.1 Enfoque y tipo de investigación	28
4.2 Los participantes	28
4.3 Instrumentos de recolección de información	29
4.4 Procedimiento	30
4.5 Análisis de los datos	31
4.6 Consideraciones éticas	31
CAPÍTULO V - RESULTADOS	33
5.1 Caracterización de la muestra	33
5.2 Presentación de resultados	34
5.2.1 Resultados asociados a la variable 1: factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo	36
5.2.2 Resultados asociados a la variable 2: bienestar laboral e incentivos no económicos	37
5.2.3 Resultados provenientes de los grupos focales	39

5.2.4 Resultados provenientes de las entrevistas individuales	42
5.2.5 Triangulación de resultados	44
5.3 Análisis de resultados con respecto a los objetivos específicos	45
5.3.1 Objetivo específico 1	45
5.3.2 Objetivo específico 2	46
5.3.3 Objetivo específico 3	47
5.3.4 Objetivo específico 4	49
5.4 Síntesis del capítulo	50
CAPÍTULO VI - DISCUSIÓN	53
6.1 Conclusiones	53
6.2 Recomendaciones	56
6.2.1 Eje 1: Escucha permanente como práctica de bienestar	57
6.2.2 Eje 2: Conversaciones con sentido y construcción colectiva	58
6.2.3 Eje 3: Coordinación entre Operaciones y áreas de soporte	58
6.2.4 Eje 4: Ecosistema de beneficios voluntarios y alianzas de valor	59
6.2.5 Eje 5: Información de beneficios dentro y fuera de la empresa	60
6.2.6 Eje 6: Liderazgo visible, humano y reconocedor	61
6.2.7 Eje 7: Medición y cierre del ciclo de bienestar	62
6.3 Limitaciones de la investigación	63
6.4 Futuras investigaciones	66
6.5 Aporte final y síntesis	68
REFERENCIAS	71
ANEXOS	74
ANEXO I	75
ANEXO II	86

RESUMEN

Con el propósito de comprender qué motiva realmente a los colaboradores en entornos de la industria de subcontratación de procesos de negocio, esta investigación examina un caso de estudio en Colombia bajo la mirada de la Escuela de las Relaciones Humanas, postulada por Elton Mayo. Para ello, se profundizó en la manera en que los factores psicológicos y los incentivos no económicos, moldean la percepción del bienestar laboral en la organización.

El punto de partida es una contradicción habitual en este sector que, al estar medido por la hiperproductividad y los costos, el bienestar laboral suele reducirse a beneficios formales o acciones aisladas que rara vez logran un impacto real en el colaborador.

Los hallazgos obtenidos muestran que la experiencia de bienestar no depende únicamente de la existencia de programas de beneficios, actividades o incentivos económicos, sino que se construye en la cotidianidad del día a día, a través de la escucha, el reconocimiento, la comunicación, el liderazgo y las oportunidades de crecimiento.

Metodológicamente, se adoptó un enfoque cualitativo predominante, complementado con indicadores descriptivos. La información fue organizada a partir de dos variables de análisis, factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo; y bienestar laboral e incentivos no económicos.

Los resultados evidenciaron una percepción general positiva sobre la organización y sus iniciativas de bienestar, aunque no de una forma homogénea. Esta diferencia permitió observar que los beneficios y programas corporativos no generan el mismo impacto en todos los grupos, ya que su valor depende de la comunicación, el acceso real, liderazgo directo, y condiciones operativas. Se pudo identificar que los colaboradores valoran los beneficios no económicos cuando estos se conectan con necesidades concretas y con experiencias de cuidado, pertenencia y reconocimiento.

Como aporte final, se propone el Modelo Bienestar en Voz Alta, orientado a transformar la escucha de los colaboradores en acciones concretas, visibles y medibles.

Este modelo plantea que el bienestar laboral no debe limitarse a ampliar la oferta de beneficios, sino a construir un sistema permanente de escucha, comunicación, coordinación entre áreas, acceso claro a la información, liderazgo humano, alianzas de valor y seguimiento de resultados.

Palabras clave: bienestar laboral, beneficios, Escuela de las Relaciones Humanas, incentivos no económicos, motivación laboral, retención de talento, subcontratación de procesos de negocio.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

La industria de subcontratación de procesos de negocio, en adelante mencionada como BPO por sus siglas en inglés, *Business Process Outsourcing*, o también conocida como centros de contacto o *call centers* en inglés. Es un sector que se dedica a la tercerización de personal y que ha tenido un gran crecimiento, especialmente en las últimas décadas, como señala Jiménez (2024), gracias a la necesidad de las empresas de reducir costos y optimizar procesos.

Esta industria fusiona el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas junto con la gestión del capital humano y se caracteriza por traer grandes beneficios de rentabilidad, y disminución del riesgo operacional a las empresas que contratan sus servicios. Sin embargo, también se caracteriza por una alta rotación de personal, por condiciones laborales precarias, turnos exigentes, y una exposición a ambientes laborales hostiles.

En la actualidad las expectativas laborales de las generaciones más jóvenes han evolucionado. Diversos estudios han demostrado que para las personas entre 18 y 30 años, el balance entre la vida personal y laboral, la flexibilidad horaria y las oportunidades de desarrollo personal tienen un peso bastante considerable en su decisión de permanencia dentro de una organización (Mosquera Castro et al., 2021). Este cambio de paradigma obliga a las empresas del sector a replantear sus estrategias de bienestar y retención, buscando modelos más alineados con estas nuevas prioridades.

Entonces surge la pregunta de cómo encontrar un enfoque de gestión de capital humano, que permita llevar a cabo estrategias de bienestar y retención que resuelvan estas necesidades, y qué al mismo tiempo sean eficientes en costo, ya que es el propósito y modelo de negocio del sector.

A diferencia de los enfoques que priorizan los incentivos económicos, la Escuela de las Relaciones Humanas destaca la importancia de las dimensiones psicosociales y los estímulos intangibles en la motivación y el rendimiento de los empleados (Ramos Lugo & Triana Gómez, 2007).

Esta escuela es una corriente de pensamiento en la administración que surgió a partir de estudios liderados por Elton Mayo entre 1924 y 1932. Su principal aporte ha sido demostrar que el comportamiento y la productividad de los empleados no dependen exclusivamente de factores

económicos, sino que están estrechamente ligados a la calidad de las relaciones humanas, el reconocimiento y el sentido de pertenencia dentro de la organización (Puerta Pérez, 2017).

A pesar de los esfuerzos de muchas empresas por mejorar la calidad de vida de sus empleados a través de beneficios laborales, aún existe una brecha entre las estrategias implementadas y la percepción que tienen los trabajadores. Es por esto que esta investigación busca analizar cómo la aplicación de la Escuela de las Relaciones Humanas puede mejorar el bienestar laboral y fortalecer la motivación y retención del talento en empresas del sector BPO.

La industria de los *call centers* ha experimentado un crecimiento significativo durante la última década, consolidándose como uno de los sectores estratégicos de la economía global y en particular para países de América Latina como Colombia. Su expansión se vio muy acelerada por la pandemia, pues llevó a muchas empresas a externalizar procesos para reducir costos y optimizar la eficiencia operativa, aumentando así la demanda de servicios tercerizados (ProColombia, 2022).

La esencia de esta industria radica en la combinación de tecnología y gestión de talento humano, ofrece beneficios considerables para las empresas contratantes, tales como la reducción de riesgos operativos, flexibilidad y eficiencia en costos. No obstante, estas ventajas contrastan con una realidad compleja al interior, donde predominan altos índices de rotación de personal, condiciones laborales muy exigentes, largas jornadas laborales, turnos rotativos (incluyendo fines de semana) y una exposición constante a ambientes laborales con alta presión, controles exhaustivos, altos protocolos de seguridad y vigilancia continua, lo que afecta directamente la calidad de vida de los colaboradores (Piedra Guillén, 2020).

A partir de un proceso de observación directa en la industria BPO, fue posible identificar diversas dinámicas y sus implicaciones, tanto desde la gestión de talento humano como desde la experiencia cotidiana de los colaboradores.

Uno de los hallazgos iniciales más destacados fue la marcada diversidad en las expectativas, necesidades y motivaciones de los empleados, quienes, a pesar de compartir un entorno laboral común, reflejan perfiles muy distintos a los tradicionalmente considerados en las estrategias de retención y bienestar. Así pues, estos elementos evidencian que este sector por sus características y por la población joven que lo conforma, requiere un enfoque de gestión adaptado a estas particularidades que sea capaz de reconocer la heterogeneidad de sus colaboradores y sus expectativas laborales.

En su mayoría el talento humano de esta empresa, está compuesto por jóvenes entre los 18 y 30 años, una generación que no necesariamente prioriza la estabilidad laboral o la permanencia a largo plazo dentro de una misma organización, por el contrario, valoran la flexibilidad, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el reconocimiento constante y la posibilidad de tener

experiencias enriquecedoras dentro y fuera del trabajo (Mejía Galeano, 2025). Esto pone en evidencia una clara desconexión entre las prácticas tradicionales de retención centradas en incentivos económicos y promesas de estabilidad, versus las verdaderas expectativas de esta generación, que valora de manera creciente el bienestar integral y el desarrollo personal (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010).

En este escenario, surge la necesidad de replantear las estrategias de bienestar laboral y retención de talento en el sector BPO, migrando de un enfoque transaccional, basado en incentivos económicos, hacia un enfoque relacional, que valore el papel de los componentes emocionales, las relaciones interpersonales y el reconocimiento emocional dentro de la experiencia laboral. Es aquí donde cobra relevancia la Escuela de las Relaciones Humanas, cuyos postulados desarrollados por Elton Mayo y sus colaboradores a partir de los experimentos de Hawthorne, donde destacan que la motivación, el compromiso y el rendimiento laboral no dependen exclusivamente de condiciones salariales, sino que son fuertemente influenciados por la calidad de las relaciones humanas, el clima organizacional y la percepción de ser valorado y escuchado (Mayo, 1933).

A pesar de los esfuerzos de muchas empresas por mejorar la calidad de vida de sus empleados a través de programas de beneficios todavía persiste una brecha considerable entre las estrategias diseñadas y la percepción real de los trabajadores sobre su bienestar.

Este desfase evidencia que, en muchos casos los beneficios son diseñados desde una lógica corporativa desconectada de las necesidades emocionales, sociales y psicológicas de los colaboradores, lo que conduce a una reducción de su efectividad y su impacto en la retención y el compromiso (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

En este escenario, se planteará como eje central analizar cómo la aplicación de los principios de la Escuela de las Relaciones Humanas puede contribuir al fortalecimiento del bienestar laboral, la motivación y la retención de talento en empresas BPO en Colombia.

A través de un estudio de caso, esta investigación buscará evidenciar el potencial de un enfoque de bienestar laboral centrado en el reconocimiento, el bienestar emocional, el desarrollo de vínculos sociales positivos y la escucha activa como factores clave para mejorar la experiencia de los empleados, incrementar la satisfacción laboral y reducir los índices de rotación. Al integrar estas perspectivas, no se espera únicamente aportar una alternativa innovadora y aplicable para el sector, sino también generar un modelo replicable que sirva como base para futuras intervenciones en otras empresas que se enfrenten a desafíos similares.

En conclusión, existe una brecha entre las estrategias de bienestar diseñadas por las organizaciones y la percepción real de bienestar de los colaboradores en el sector de centros de contacto.

Justificación

En el ámbito de la gestión del capital humano, el concepto de beneficios ha evolucionado significativamente. Tradicionalmente, los beneficios laborales se entendían como complementos económicos o compensaciones adicionales al salario, tales como seguros, bonos o incentivos monetarios, sin embargo, enfoques más actuales y humanos han ampliado esta definición, incorporando dimensiones relacionadas con el bienestar integral del trabajador, incluyendo aspectos emocionales, sociales y psicológicos. Por ejemplo, de acuerdo con Armstrong y Taylor (2020), los beneficios laborales forman parte de la propuesta de valor al empleado y comprenden tanto compensaciones tangibles como experiencias organizacionales que contribuyen a la calidad de vida y al desarrollo personal de los colaboradores.

Debido a esto, la percepción que los colaboradores tienen sobre lo que constituye un beneficio no siempre coincide con la definición institucional adoptada por las empresas. Diferentes factores como la edad, la etapa de vida, el contexto socioeconómico y el sector de actividad, influyen en la manera en que los empleados interpretan y valoran estos beneficios. Es por esto que, para algunos trabajadores, los beneficios pueden estar asociados principalmente a incentivos económicos, mientras que para otros adquieren mayor relevancia elementos como la flexibilidad laboral, el reconocimiento, el desarrollo personal o la posibilidad de mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral (WorldatWork, 2022).

Profundizando en un concepto clave para esta investigación, los beneficios laborales pueden comprenderse como un conjunto de compensaciones indirectas que complementan el salario y buscan responder a diversas necesidades de los trabajadores, tanto materiales como psicosociales.

Desde una perspectiva organizacional, estos incentivos constituyen herramientas mediante las cuales las empresas expresan el valor que asignan a sus empleados y promueven condiciones que favorecen el bienestar y la permanencia en la empresa. Como señalan Chiavenato y Sapiro (2017), los programas de beneficios representan mecanismos estratégicos de compensación que amplían la propuesta de valor del trabajo, al integrar elementos relacionados con la seguridad, el desarrollo personal, la conciliación entre vida laboral y personal y el reconocimiento organizacional.

En el contexto latinoamericano, autores como Alles (2008) destacan que estos esquemas adquieren una relevancia creciente en organizaciones caracterizadas por altos niveles de exigencia operativa, ya que permiten fortalecer el vínculo psicológico entre trabajador y organización.

En el caso colombiano, diversas investigaciones sobre clima organizacional y bienestar laboral han señalado que la percepción positiva de beneficios asociados a salud, apoyo emocional,

formación o flexibilidad incide de manera significativa en la satisfacción laboral y en la construcción de entornos laborales saludables (Gómez-Mejía et al., 2020; Mosquera Castro et al., 2021). Los beneficios no deben entenderse únicamente como incentivos accesorios, sino como parte de una estrategia organizacional que reconoce las dimensiones humanas del trabajo y contribuye a generar experiencias laborales más sostenibles.

En el marco de esta investigación, el concepto de beneficio se aborda desde una perspectiva vinculada al bienestar laboral más que a la compensación económica directa. Esto implica entender los beneficios como aquellas prácticas, condiciones o experiencias organizacionales que contribuyen al bienestar físico, emocional y social de los colaboradores.

Desde esta mirada, los beneficios no se limitan a incentivos monetarios, sino que incluyen elementos como el reconocimiento, la calidad de las relaciones laborales, el acceso a apoyo emocional, los espacios de descanso o las oportunidades de desarrollo personal. Esta perspectiva se encuentra estrechamente relacionada con los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual evidenció que variables aparentemente simples del entorno laboral podían tener un impacto significativo en la motivación y productividad de los trabajadores (Mayo, 1933).

El análisis directo de las dinámicas laborales en la industria ha permitido evidenciar que las estrategias tradicionales de bienestar y retención no han logrado generar el impacto esperado en el sector. Los colaboradores, en su mayoría jóvenes, enfrentan jornadas prolongadas y emocionalmente desgastantes, ya sea realizando ventas bajo metas exigentes, gestionando quejas de clientes insatisfechos o, en casos más críticos, desempeñando funciones como moderadores de contenido, expuestos de manera constante a imágenes y videos altamente sensibles.

Esta exposición prolongada y la presión inherente al entorno laboral generan un desgaste psicológico significativo, difícilmente compensable únicamente con incentivos económicos

Para quienes no forman parte de esta dinámica, las interacciones con los colaboradores BPO suelen ser esporádicas, limitadas a una llamada, una reclamación o un breve contacto. Sin embargo, para los trabajadores de esta industria, esta exposición es constante y constituye el núcleo de sus funciones diarias, lo que genera impactos directos en su motivación, su compromiso organizacional y en su salud mental

El crecimiento exponencial del rubro, lo ha llevado a consolidarse como un sector estratégico para la economía colombiana. Su dinamismo y capacidad de generar empleo masivo, especialmente para población joven, los sueldos precarios en otros sectores, y la falta de oportunidades para los profesionales en el país, lo han posicionado como una alternativa laboral clave, sin embargo, este crecimiento, como se ha mencionado anteriormente, ha ido de la mano

con condiciones laborales muy complejas, lo que ha convertido al bienestar laboral en un factor crítico para la sostenibilidad de esta industria.

La relevancia de esta investigación radica precisamente en la necesidad de diseñar estrategias de bienestar integrales y sostenibles, capaces de responder a las características particulares del talento humano en los BPO y de adaptarse a las expectativas de las nuevas generaciones. Este trabajo buscará evidenciar que, más allá de la remuneración y la estabilidad laboral, existen otros factores, de carácter psicológico, social y emocional, que juegan un papel fundamental en la experiencia laboral, la motivación y la retención del talento en este sector.

En distintos países, especialmente en Latinoamérica, se observa un resurgimiento de debates en torno a reformas laborales que vuelven a colocar en la agenda pública temas como la productividad, la eficiencia organizacional y la competitividad económica. Para ejemplificar lo anterior, puede evidenciarse que, en diversos contextos nacionales, de distintos países, estas discusiones incluyen propuestas relacionadas con la ampliación o reducción de las jornadas laborales, modificaciones en los sistemas de remuneración, ajustes en el salario mínimo, eliminación de horas extra o nocturnas, y transformaciones en los esquemas de protección social de los trabajadores.

Aunque estos debates responden a realidades económicas y políticas propias de cada país, comparten un elemento común, con frecuencia el trabajo es analizado principalmente desde una perspectiva económica, donde predominan los indicadores de rendimiento y sostenibilidad empresarial (Organización Internacional del trabajo, 2023).

En este escenario, el bienestar laboral corre el riesgo de quedar relegado a un lugar secundario frente a las exigencias productivas, a pesar de que el trabajo constituye una dimensión central en la vida de las personas y tiene efectos directos en su salud física, mental y social.

Diversos organismos internacionales han advertido que las transformaciones recientes del mercado laboral, marcadas por la digitalización, la automatización y una creciente presión por la competitividad global, han intensificado la necesidad de revisar las condiciones en las que se desarrolla el trabajo contemporáneo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2022)

Sin embargo, la historia del desarrollo de los derechos de los trabajadores demuestra que estos no surgieron únicamente como resultado de dinámicas económicas. En gran medida, estas fueron respuestas sociales orientadas a equilibrar la relación entre productividad, dignidad humana y calidad de vida. Desde las primeras regulaciones sobre la duración de la jornada laboral hasta la consolidación de derechos como los asociados al descanso, la seguridad social y la protección del trabajador, y el objetivo ha sido precisamente evitar que las exigencias

productivas se impongan de manera desproporcionada sobre el bienestar de las personas (Deakin & Wilkinson, 2005).

Organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo han mencionado reiteradas veces que el bienestar en el trabajo constituye un componente fundamental del concepto propio de trabajo, entendido como aquel que garantiza condiciones laborales justas, seguridad, oportunidades de desarrollo y respeto por la dignidad humana (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

De manera similar, diversas investigaciones señalan que las organizaciones que incorporan el bienestar laboral dentro de su estrategia no solo generan mejores condiciones para sus trabajadores, sino que también obtienen beneficios en términos de compromiso, innovación y sostenibilidad organizacional (Warr, 2007; OECD, 2022).

Por esta razón investigaciones que vuelvan a situar el debate en torno a lo humano, al bienestar y a la calidad de vida en el trabajo resultan especialmente pertinentes en el contexto actual. Retomar los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas no implica únicamente revisar una corriente clásica del pensamiento organizacional. También permitirá recuperar una perspectiva que recuerda que detrás de los indicadores de productividad existen personas cuyas motivaciones, emociones y necesidades influyen directamente en el funcionamiento de las organizaciones.

Mantener viva esta discusión es clave para evitar que los avances alcanzados en materia de derechos laborales y bienestar organizacional pierdan centralidad en un momento histórico en el que las transformaciones del trabajo vuelven a poner en tensión el equilibrio entre eficiencia económica y bienestar humano.

Además, esta investigación no busca únicamente generar conocimiento sobre las dinámicas de bienestar, sino que pretende proporcionar un modelo práctico de intervención que pueda ser aplicado y adaptado por empresas del sector, contribuyendo a la construcción de ambientes laborales más saludables y sostenibles, donde las estrategias de bienestar no sean percibidas como un elemento accesorio, sino como un factor central de la propuesta de valor al empleado, y que al mismo tiempo vayan de la mano con la visión de las organizaciones y su necesidad de mantenerse dentro de mínimos presupuestos.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la vigencia e influencia de los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas en el contexto contemporáneo del sector de centros de contacto en Colombia, examinando cómo

los factores psicológicos y los beneficios laborales no económicos influyen en la percepción de bienestar de los colaboradores y en la forma en que las organizaciones pueden generar entornos de trabajo más humanos, sostenibles y orientados al desarrollo de las personas.

Objetivos Específicos

1. Analizar cómo el diseño y la oferta de beneficios laborales no económicos influyen en la satisfacción y el bienestar percibido por los colaboradores de la industria BPO.
2. Evaluar el papel de la comunicación organizacional en la percepción, valoración y uso efectivo de los beneficios laborales, identificando brechas entre las estrategias diseñadas y la percepción de los colaboradores.
3. Examinar la relación entre los incentivos no económicos, como el reconocimiento, las actividades de bienestar, el desarrollo personal, la creación de ambientes laborales saludables, con la motivación, el compromiso y la retención de los colaboradores.
4. Identificar áreas de mejora en la gestión de beneficios y programas de bienestar laboral en la industria de externalización de procesos, proponiendo estrategias adaptadas a las características, expectativas y dinámicas específicas de los colaboradores sin altos impactos en presupuesto.

Organización de la tesina

La tesina se organizará en seis capítulos articulados entre sí. En la Introducción se presentará la problemática central de la investigación, vinculada con la necesidad de repensar el bienestar laboral en el sector de centros de contacto desde una perspectiva más humana, relacional y ajustada a las necesidades reales de los colaboradores, se desarrollará la justificación del estudio, los objetivos propuestos y el sentido general de analizar los beneficios e incentivos no económicos más allá de una lógica únicamente compensatoria.

El Capítulo I reunirá los antecedentes relacionados con las variables de análisis y con el contexto de los centros de contacto. Allí se revisarán investigaciones previas sobre motivación, relaciones humanas, bienestar laboral e incentivos no económicos, con el fin de ubicar el estudio dentro de discusiones académicas existentes y reconocer la brecha que justifica el análisis de un caso concreto en el sector BPO colombiano.

El Capítulo II desarrollará el marco teórico de la investigación. En este apartado se abordarán los fundamentos de la Escuela de las Relaciones Humanas, especialmente los aportes de Elton Mayo y los estudios de Hawthorne, para comprender la importancia de la escucha, el reconocimiento, la comunicación y los vínculos sociales en la experiencia laboral. También se profundizará en el bienestar laboral y en los incentivos no económicos como dimensiones clave para fortalecer la valoración de cuidado, pertenencia y motivación dentro de las organizaciones.

El Capítulo III describirá el objeto de estudio y el contexto organizacional en el que se desarrollará la investigación. Se presentará la empresa, su operación en Colombia, las características generales de su población laboral y el sistema de beneficios y bienestar existente, con el propósito de situar el fenómeno estudiado dentro de una realidad organizacional concreta.

El Capítulo IV presentará la metodología utilizada. Allí se explicará el enfoque cualitativo, el diseño de estudio de caso, los participantes, los instrumentos de recolección de información, el procedimiento seguido, el análisis de los datos y las consideraciones éticas. Este capítulo permitirá comprender cómo se recogió y organizó la información proveniente de encuestas, grupos focales, entrevistas individuales, encuestas de satisfacción y análisis documental.

El Capítulo V expondrá los resultados obtenidos a partir del trabajo empírico. En este apartado se caracterizará la muestra, se presentarán los hallazgos por variable de análisis y se analizarán los resultados en relación con los objetivos específicos y se integrará la triangulación entre encuestas, grupos focales y entrevistas, lo que permitirá observar cómo los colaboradores perciben el bienestar, la comunicación, el liderazgo, los beneficios y las condiciones cotidianas de trabajo.

Finalmente, el Capítulo VI desarrollará la discusión del estudio. En este capítulo se presentarán las conclusiones en relación con el marco teórico y con los resultados del caso, así como las recomendaciones derivadas de la investigación, también se expondrán las limitaciones, las futuras líneas de estudio y el aporte final de la tesina. En particular, se propondrá el Modelo Bienestar en Voz Alta como una estrategia orientada a fortalecer la escucha, la comunicación, la acción y la medición del bienestar laboral en organizaciones del sector.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

El capítulo reunirá investigaciones previas relacionadas con los factores psicológicos y relacionales en el trabajo, el bienestar laboral, los incentivos no económicos y las condiciones laborales en la industria BPO. Esta revisión permitirá ubicar la problemática de estudio dentro de una discusión académica más amplia en la que el bienestar de los colaboradores será abordado no solo como una condición deseable, sino como una dimensión estratégica de la gestión del capital humano.

La revisión se organizará en tres ejes. En primer lugar, se abordarán antecedentes vinculados con factores psicológicos, motivación, reconocimiento y relaciones humanas en el trabajo. En segundo lugar, se revisarán estudios sobre bienestar laboral, beneficios e incentivos no económicos. Finalmente, se presentarán investigaciones específicas sobre centros de contacto, call centers y sector BPO, debido a que este constituye el contexto organizacional en el que se desarrollará el estudio de caso.

1.1 Antecedentes sobre factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo

La relación entre bienestar emocional, motivación y desempeño laboral se ha abordado desde distintas perspectivas dentro de la psicología organizacional y la gestión del talento humano. Uno de los antecedentes relevantes para esta investigación corresponde al estudio de Erazo Muñoz y Riaño-Casallas (2021), titulado *Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias*. Esta investigación, desarrollada como un análisis bibliométrico, tuvo como propósito revisar la evolución de la tesis del trabajador feliz y productivo.

El estudio se orientó a identificar autores, países, documentos representativos y tendencias de investigación sobre la relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral. A partir de la revisión de la producción científica existente, los autores encontraron que la felicidad laboral se ha consolidado como un campo de interés creciente, especialmente por su vínculo con variables como productividad, compromiso, satisfacción y permanencia. Estos hallazgos mostraron que el bienestar subjetivo en el trabajo no puede entenderse como un elemento aislado de la experiencia laboral, ya que se encuentra relacionado con dimensiones organizacionales como el clima, el liderazgo, las condiciones de reconocimiento y la percepción de apoyo.

Las conclusiones de esta investigación resultan pertinentes porque permiten situar el bienestar emocional como un componente directamente asociado al desempeño y al compromiso. Su

aporte principal consiste en ofrecer una base académica para comprender que los factores psicológicos no son aspectos secundarios dentro de las organizaciones, sino dimensiones que influyen en la manera en que las personas interpretan su experiencia laboral y construyen su vínculo con la empresa. Esta perspectiva dialogará con los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas, en la medida en que ambas miradas reconocen que el comportamiento laboral no depende únicamente de incentivos económicos, sino también de condiciones subjetivas, relacionales y emocionales.

Otro antecedente crucial es el artículo de Mosquera Castro et al. (2021), titulado *El bienestar como práctica de alto rendimiento en la organización*. Una mirada desde el modelo de Ryff, publicado en la revista AD-GNOSIS.

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el bienestar como una práctica de alto rendimiento dentro de la gestión del talento humano, tomando como referencia el modelo de bienestar psicológico de Carol Ryff. El estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo de corte descriptivo, lo que permitió abordar el bienestar desde una mirada amplia, vinculada con el desarrollo personal, las relaciones positivas, el propósito y la calidad de la experiencia laboral.

Entre sus principales resultados, la investigación destacó que el bienestar organizacional puede ser comprendido como una práctica estratégica cuando se integra a los procesos de gestión humana y no se limita solamente a acciones aisladas o actividades ocasionales.

Desde esta perspectiva, el bienestar se vincula con la posibilidad de fortalecer el compromiso, mejorar el clima laboral y favorecer condiciones que permitan a los colaboradores desarrollarse dentro de la organización. Los autores concluyeron que el bienestar, entendido desde el modelo de Ryff, permite ampliar la mirada tradicional sobre la gestión del talento humano, incorporando dimensiones psicológicas que inciden en la relación entre trabajador y organización.

Este antecedente aporta a la presente investigación porque permite conectar el bienestar laboral con una perspectiva psicológica y organizacional, especialmente útil para analizar contextos de alta exigencia operativa. Además, ofrece un marco latinoamericano reciente para comprender el bienestar como una práctica de gestión que puede incidir en la satisfacción, la motivación y la permanencia de los colaboradores. Su aporte será especialmente importante para interpretar los hallazgos del estudio de caso, en tanto permitirá analizar si las prácticas de bienestar e incentivos no económicos son percibidas como elementos que favorecen el desarrollo personal, el sentido de pertenencia y la visión de cuidado organizacional.

1.2 Antecedentes sobre bienestar laboral, beneficios e incentivos no económicos

El bienestar laboral ha sido estudiado como una dimensión que supera la compensación económica y que incorpora aspectos psicológicos, sociales, relacionales y organizacionales. El

estudio de Mosquera Castro et al. (2021) aborda el bienestar como una práctica de alto rendimiento y no como un beneficio accesorio. Esto, permite analizar los beneficios laborales no económicos desde una perspectiva más amplia, en la que el valor percibido por los colaboradores dependerá tanto del beneficio como de su pertinencia, comunicación y conexión con necesidades reales.

En esta misma línea, los aportes revisados en torno a la tesis del trabajador feliz y productivo permiten comprender que las emociones positivas, la satisfacción y el bienestar subjetivo tienen efectos sobre la forma en que los colaboradores se relacionan con su trabajo.

El análisis bibliométrico de Erazo Muñoz y Riaño-Casallas (2021) mostró que la literatura ha avanzado en reconocer la relación entre felicidad laboral y desempeño, aunque también evidencia que dicha relación depende de diversos factores organizacionales. Esto resultará especialmente importante para evitar una interpretación simplificada del bienestar, en la que se asuma que basta con implementar beneficios para generar compromiso. Por el contrario, el bienestar requiere coherencia entre las prácticas ofrecidas, las condiciones reales de trabajo y la percepción de los colaboradores.

En el contexto colombiano, los beneficios se consideran como aquellas prestaciones extralegales, es decir, beneficios adicionales a las obligaciones mínimas establecidas por la legislación laboral. No reemplazan las prestaciones legales y por el contrario amplían la propuesta de valor al colaborador mediante apoyos servicios o incentivos otorgados por decisión de la empresa como propuesta de valor.

Desde esta perspectiva, estos antecedentes permitirán sostener que los incentivos no económicos deben analizarse como experiencias organizacionales que pueden fortalecer o debilitar el vínculo psicológico entre trabajador y empresa. El reconocimiento, la escucha, el acceso a espacios de cuidado, la flexibilidad, la comunicación clara y la posibilidad de construir relaciones laborales positivas pueden operar como factores de bienestar cuando son percibidos como genuinos y significativos.

Un antecedente aplicable para esta variable es el documento *Estudio sobre la promoción de la salud y la cultura del bienestar en las empresas del Ibex 35*, elaborado por Bienestar Corporativo en colaboración con *Capital Humano* (2011). Se trata de un estudio organizacional de carácter descriptivo que fue realizado en España con dieciocho empresas pertenecientes al IBEX 35 entre abril y julio de 2011. Su propósito fue analizar de qué manera organizaciones de gran tamaño incorporaban la promoción de la salud y el bienestar dentro de su cultura corporativa, sus políticas internas, sus canales de comunicación, sus programas de bienestar y sus mecanismos de seguimiento.

La información fue recolectada mediante un cuestionario y, en la mayoría de los casos, a través de una entrevista presencial con la persona responsable de estas competencias dentro de cada organización.

Los resultados del estudio mostraron que las empresas participantes reconocían la importancia de promover la salud y el bienestar de sus empleados, integrando estas iniciativas en valores corporativos, políticas de Recursos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa o Prevención de Riesgos Laborales. Uno de los hallazgos más destacables fue el papel de la comunicación interna, ya que el 83 % de las empresas utilizaba el portal del empleado dentro de la intranet para comunicar la importancia de la salud y el bienestar. Sin embargo, solo el 33 % había integrado estos temas dentro del plan estratégico de la compañía, lo que evidenció una brecha entre las acciones de bienestar y su incorporación formal a la estrategia organizacional.

El estudio también identificó que la planificación y la medición eran dimensiones críticas en la gestión del bienestar. El 78 % de las empresas contaba con un plan específico de actividades de salud y bienestar, y el 83 % facilitaba la participación de los empleados permitiendo el acceso a estas iniciativas durante la jornada laboral. Asimismo, el 72 % registraba la satisfacción de los participantes, aunque solo el 50 % medía el impacto de los programas sobre indicadores clave de productividad y apenas el 33 % analizaba su rentabilidad, ahorro de costos o retorno de inversión. Esto hace notar que incluso en organizaciones con alto desarrollo institucional, la medición del impacto del bienestar sigue siendo un desafío.

Otro aporte importante del estudio se relaciona con la gobernanza de los programas. La investigación encontró que Recursos Humanos era el área que definía y aprobaba estos programas en el 89 % de los casos, generalmente con reporte a la Dirección General. Además, el 67 % de las empresas contaba con equipos multidisciplinarios para coordinar las iniciativas de salud y bienestar, integrando áreas como Recursos Humanos, Servicios Médicos, Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación Interna.

Este antecedente permitirá analizar el bienestar laboral como una práctica que requiere diseño, comunicación, planificación, coordinación y evaluación. Aunque el estudio se desarrolló en empresas españolas de gran tamaño sus hallazgos son útiles para comprender que los programas de bienestar no producen valor únicamente por existir, sino por la manera en que se integran a la cultura organizacional, se comunican a los empleados, facilitan la participación y se miden en función de sus efectos.

1.3 Antecedentes sobre bienestar laboral en centros de contacto y sector BPO

El contexto de los centros de contacto ha sido abordado por investigaciones que analizan las condiciones laborales, el desgaste emocional, la rotación, la percepción de reemplazabilidad y

las tensiones propias de una actividad altamente mediada por indicadores, control operativo e interacción permanente con clientes.

Estos antecedentes resultan centrales para la presente tesina porque permitirán situar el bienestar laboral dentro de un sector específico, caracterizado por una fuerte demanda de talento joven y por desafíos persistentes en materia de permanencia y experiencia del colaborador.

El trabajo de Moench (2023), titulado *Los estudios laborales latinoamericanos sobre los agentes de Contact Centers*. Bibliografía, notas críticas y cuestiones abiertas con la irrupción del teletrabajo. Esta investigación, desarrollada desde Argentina y vinculada al Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales del CONICET, presentó una síntesis crítica del estado del arte sobre estudios laborales latinoamericanos centrados en agentes de *contact centers*. Para ello, el autor seleccionó un corpus de 32 publicaciones, con el propósito de identificar problemáticas recurrentes, líneas de análisis y cuestiones abiertas en torno al trabajo en centros de contacto.

Los resultados de esta revisión muestran que los estudios sobre *contact centers* en América Latina han abordado de manera reiterada problemáticas como la organización del trabajo, el control sobre los tiempos y las emociones, la presión por métricas, la rotación, la precarización y las transformaciones derivadas del teletrabajo.

El aporte de esta investigación es significativo porque permitirá ubicar el caso colombiano dentro de una discusión regional más amplia. Además, muestra que las condiciones laborales en los centros de contacto no pueden analizarse únicamente desde la eficiencia operativa o la generación de empleo, ya que también involucran dimensiones subjetivas, emocionales y relacionales que afectan la experiencia cotidiana de los trabajadores.

Otro antecedente clave es el artículo de Piedra Guillén (2020), titulado *El trabajo en los call centers: la corporeidad de la experiencia laboral*. Esta investigación se desarrolló en Costa Rica y tuvo como objetivo explorar la vida cotidiana de trabajadores y trabajadoras de call centers, analizando las condiciones de trabajo desde la experiencia del cuerpo y las emociones. El estudio consideró tanto call centers tradicionales como modalidades asociadas al uso de internet, y se apoyó en información proveniente de personas entrevistadas y encuestadas.

Entre sus principales resultados, la investigación evidenció que el trabajo en *call centers* no solo implica una actividad comunicativa o tecnológica, sino una experiencia corporal y emocional bastante intensa, ligado a la presión por cumplir indicadores, el control del tiempo, la repetición de tareas, la exposición constante a interacciones demandantes y la necesidad de regular la propia emocionalidad configuran una forma de trabajo que impacta la salud y la percepción subjetiva de los trabajadores.

De esta manera, conclusiones del estudio también permiten comprender que el bienestar en este tipo de entornos no puede reducirse a la oferta de beneficios formales, ya que las condiciones cotidianas del trabajo inciden directamente en la forma en que las personas experimentan su rol, su desgaste y su vínculo con la organización.

Este antecedente permite profundizar en la dimensión humana del trabajo. Su valor está en mostrar que el bienestar laboral no se define únicamente por políticas institucionales, sino también por la experiencia concreta que atraviesan los colaboradores durante su jornada. Esta mirada será útil para analizar cómo los incentivos no económicos pueden responder o no, a las exigencias emocionales y relacionales propias del sector.

En el contexto colombiano, el trabajo de Mejía Galeano (2025), titulado *El clima organizacional en la industria del call center en Bogotá*, constituye un antecedente próximo al objeto de estudio. Esta monografía, desarrollada en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, tuvo como propósito analizar el clima organizacional en la industria del *call center* en Bogotá, así como los factores que lo configuran y los aspectos que lo afectan o favorecen. De acuerdo con la información disponible en el repositorio institucional, la investigación fue de carácter cuantitativo y se enfocó en una revisión sistemática documental.

Los hallazgos reportados por esta investigación permiten reconocer que el clima organizacional en los *call centers* está atravesado por variables asociadas a la percepción de los trabajadores, las estrategias de gestión del talento humano y las condiciones que inciden en su experiencia laboral. El estudio identifica que los colaboradores pueden percibirse como reemplazables dentro de este tipo de organizaciones, lo que afecta su relación con la empresa y su sentido de estabilidad.

El aporte de Mejía Galeano (2025) consiste en ofrecer una aproximación local y reciente al clima organizacional en *call centers* de Bogotá, aunque el presente estudio se desarrollará en una organización BPO con operación en distintas ciudades de Colombia, este antecedente permite reconocer problemáticas compartidas dentro del sector, especialmente en lo relacionado con percepción de valor, clima laboral, estrategias de gestión humana y necesidad de fortalecer prácticas que favorezcan la permanencia y el bienestar.

1.4 Síntesis del capítulo

En conjunto, estos antecedentes muestran que el bienestar laboral no puede ser comprendido únicamente como un conjunto de beneficios formales ni como una estrategia aislada de retención, sino por el contrario, la literatura revisada sugiere que el bienestar se construye en la interacción entre condiciones de trabajo, vínculos humanos, reconocimiento, percepción de apoyo y sentido de pertenencia.

Esta mirada permite analizar organizaciones del sector BPO, donde las exigencias operativas y emocionales hacen indispensable el repensar las prácticas de gestión desde una perspectiva mucho más humana y sostenible.

Asimismo, la revisión de estos antecedentes permite identificar una brecha notoria, si bien existen investigaciones sobre bienestar laboral, felicidad en el trabajo, clima organizacional y condiciones laborales en centros de contacto, son más limitados los estudios que integran de manera específica los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas con el análisis de beneficios e incentivos no económicos en una empresa BPO en Colombia.

Se buscará aportar una mirada aplicada, situada y profesional sobre la manera en que los factores psicológicos, la comunicación, el reconocimiento y las prácticas de bienestar pueden incidir en la percepción de los colaboradores y en la construcción de entornos laborales más humanos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Se desarrollará el marco conceptual que sustentará el análisis del bienestar laboral desde la perspectiva de la Escuela de las Relaciones Humanas, poniendo especial énfasis en los factores psicológicos y en el rol de los incentivos no económicos dentro de las organizaciones.

Se abordará el bienestar laboral como un concepto integral que trasciende la compensación económica, incorporando dimensiones vinculadas a la percepción de cuidado, reconocimiento, pertenencia y valor organizacional, vitales en contextos laborales tan exigentes como la industria de tercerización de personal y los centros de contacto. Este marco teórico permitirá fundamentar el análisis posterior de los resultados empíricos y comprender la relevancia de las prácticas organizacionales orientadas al bienestar integral de los colaboradores.

2.1 Variable de análisis 1: Factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo

2.1.1 La Escuela de las Relaciones Humanas: fundamentos y vigencia

La Escuela de las Relaciones Humanas surge a partir de los experimentos de Hawthorne desarrollados entre 1924 y 1932 liderados por Elton Mayo, los cuales marcaron un punto de inflexión en el estudio de las organizaciones al evidenciar que la productividad y el desempeño laboral no dependían exclusivamente de factores técnicos o económicos, sino también de variables sociales y emocionales presentes en el entorno de trabajo (Mayo, 1933). Este enfoque introdujo la importancia de las relaciones interpersonales, el reconocimiento social y la motivación intrínseca como elementos centrales en la experiencia laboral.

Los experimentos de Hawthorne demostraron que factores aparentemente menores, como cambios en la iluminación, la organización del espacio de trabajo o la atención prestada a los trabajadores, podían generar incrementos significativos en la productividad. Como consecuencia, lo que estos estudios pusieron en evidencia fue que la reacción de los empleados no respondía únicamente a condiciones materiales, sino también a factores psicológicos como el sentirse observados, escuchados y valorados dentro del entorno laboral.

Este hallazgo marcó un punto decisivo en la teoría organizacional, al mostrar que el bienestar y la motivación no dependen exclusivamente de incentivos económicos, sino de la experiencia humana dentro del trabajo (Roethlisberger & Dickson, 1939).

A diferencia de los modelos clásicos de gestión, centrados principalmente en la eficiencia y el control, la Escuela de las Relaciones Humanas puso en primer plano la dimensión humana del trabajo, reconociendo a los colaboradores como sujetos sociales con necesidades psicológicas y emocionales. Esta perspectiva permite comprender que el sentido de pertenencia, la comunicación y la percepción de apoyo influyen significativamente en la actitud de los trabajadores frente a la organización.

Si bien esta corriente teórica surgió en un contexto industrial distinto al actual, diversos estudios contemporáneos confirman la vigencia de sus postulados, pues investigaciones recientes destacan que prácticas como el reconocimiento, la participación activa y la calidad de las relaciones laborales continúan siendo factores determinantes para el bienestar y el compromiso organizacional (Bienestar Corporativo & Capital Humano, 2011).

Así pues, la Escuela de las Relaciones Humanas mantiene su relevancia como marco interpretativo para analizar las dinámicas laborales actuales. Sin embargo, es necesario mencionar que hay literatura posterior a los estudios de Hawthorne que llegó a cuestionar firmemente los postulados de Mayo, criticando su rigor metodológico (Franke & Kaul, 1978; Jones, 1992). Es por esto que se hace fundamental aclarar que en el análisis que aquí compete no se centra en la exactitud del experimento como tal, sino en la nueva perspectiva que este trajo para ver al empleado desde una propuesta diferente y humanista, alejada del concepto de ser una simple extensión de la maquinaria.

En este análisis se buscó y se centró en rescatar esta postura del enfoque humanista proveniente de los postulados de Mayo, como una propuesta con una vigencia aplicable a la realidad actual. Esto permite evidenciar que, si bien cuando se habla de modelos tradicionales, se suelen entender como si fueran parte del pasado, en la realidad se evidencian tendencias cada vez más orientadas a las métricas estrictas, indicadores de rendimiento, cuotas operacionales y controles herméticos (OIT, 2021). El eje central de este trabajo es la reivindicación de lo humano.

2.1.2 Factores psicológicos, motivación y sentido de pertenencia en el entorno laboral

El bienestar psicológico en el trabajo constituye una dimensión fundamental para comprender la experiencia laboral de los colaboradores. Es por esta razón que, desde la psicología organizacional, se reconoce que factores como la motivación, el reconocimiento, las relaciones positivas y el sentido de propósito influyen directamente en la percepción de bienestar y satisfacción laboral. El modelo de bienestar psicológico propuesto por Ryff destaca dimensiones como el desarrollo personal, las relaciones positivas y el propósito vital como componentes esenciales para el bienestar sostenible (Ryff & Singer, 1998).

En el ámbito organizacional estos factores se manifiestan en la manera en que los colaboradores perciben el apoyo de la organización, el valor que se les otorga y la posibilidad de construir vínculos significativos dentro del entorno laboral. Estudios recientes señalan que cuando las organizaciones promueven un clima basado en la confianza, el reconocimiento y la comunicación abierta, se fortalecen la motivación intrínseca y el compromiso, reduciendo fenómenos como el desgaste emocional y la intención de rotación (Mosquera Castro et al., 2021).

En sectores que son altamente demandantes, la exposición constante al estrés operativo, a la presión por resultados y a la interacción continua con clientes pueden afectar negativamente la salud mental de los colaboradores (Organización Internacional del Trabajo, 2021). En este escenario, los factores psicológicos adquieren un rol estratégico, ya que la percepción de apoyo emocional, la construcción de relaciones de confianza y el reconocimiento cotidiano contribuyen a mitigar los efectos del estrés y a fortalecer el sentido de pertenencia organizacional. Así, el bienestar psicológico no únicamente impacta en la experiencia individual del trabajador, sino también en su vínculo con la organización y en su decisión de permanencia.

2.2 Variable de análisis 2: Bienestar laboral e incentivos no económicos

2.2.1 Bienestar laboral: definición, evolución y enfoque integral

El concepto de bienestar laboral ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo. En sus primeras aproximaciones, el bienestar se asociaba principalmente a la seguridad física y a la compensación económica. Sin embargo, tal como señala Guest (2017), los enfoques contemporáneos reconocen su carácter complejo, incorporando aspectos psicológicos, sociales y relacionales como componentes esenciales de la experiencia laboral

Para esta investigación, el bienestar laboral se concibe desde la perspectiva multidimensional de Warr (2007), entendiendo que, bajo esta perspectiva, el bienestar funciona como un concepto integrador que incluye, sin reducirse a la satisfacción en el trabajo, el nivel de compromiso del colaborador y su bienestar subjetivo.

Ahora, si bien hay bastante literatura sobre los aspectos anteriormente mencionados, así mismo la manera en que los colaboradores interpretan el valor de los beneficios ha cambiado con el paso del tiempo. Actualmente se está viviendo en un momento donde las generaciones más jóvenes tienden a priorizar elementos asociados al bienestar integral, como la flexibilidad, la salud mental, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo personal, por encima de esquemas centrados exclusivamente en la estabilidad laboral o el salario.

Para las nuevas generaciones, sus objetivos de bienestar están conectados con sus propias metas personales, que hoy en día ya no están ligadas en su mayoría a tener una casa o construir

una familia, sino a explorar el mundo, o a vivir nuevas experiencias, y como consecuencia de esto, factores como la alta rotación voluntaria se volvió uno de los principales retos de industrias donde la mayoría de sus empleados tienen entre 18 y 30 años, como la del BPO. De hecho, diversos estudios han señalado que las nuevas generaciones buscan experiencias laborales que les permitan integrar su vida personal, social y profesional, lo que ha llevado a las organizaciones a replantear sus estrategias de bienestar desde una perspectiva más humana y relacional (Ng. et al., 2010; Twenge et al., 2010).

A partir de esta perspectiva, el bienestar laboral se entiende como un estado positivo que emerge cuando el entorno de trabajo es percibido como favorable para el desarrollo personal y profesional. Warr (2007) sostiene que el bienestar no es un fenómeno homogéneo, sino que integra dimensiones emocionales, cognitivas y sociales, las cuales se ven influenciadas por la calidad del clima organizacional y por las prácticas de gestión de personas.

En los últimos años, el bienestar laboral ha adquirido mayor relevancia como eje estratégico dentro de las organizaciones, especialmente en sectores con demandas particulares de presión operativa, de control de tiempo, y por lo tanto de rotaciones frecuentes.

Investigaciones recientes indican que el bienestar percibido se encuentra estrechamente vinculado con la motivación, el compromiso y la retención del talento, consolidándose como un factor clave para la sostenibilidad organizacional (Mosquera Castro et al., 2021).

Este enfoque integral permite comprender que la satisfacción laboral aborda dimensiones cada vez más complejas y que requieren un replanteamiento de estrategias y de una mirada más amplia.

2.2.2 Incentivos no económicos y su impacto en la percepción de valor y permanencia

Tradicionalmente, las estrategias organizacionales orientadas a la motivación y la retención del talento se han centrado en los incentivos económicos. No obstante, diversos estudios han demostrado que, si bien la compensación salarial constituye un factor relevante, no es suficiente para garantizar el compromiso sostenido ni la permanencia de los colaboradores, particularmente en generaciones más jóvenes (Twenge, 2017).

En el caso específico del sector de centros de contacto en Colombia, la compensación continúa siendo una dimensión primordial, pero no agota la propuesta de valor al colaborador. Informes sectoriales muestran que el BPO se ha consolidado como una fuente significativa de empleo formal y de oportunidades para población joven, con más de 752.600 empleos directos y un crecimiento del 6 % en 2023 (Asociación Colombiana de BPO [BPrO], 2023). En este contexto, los incentivos no económicos permiten diferenciar la experiencia laboral más allá del salario y responder a expectativas asociadas con bienestar, desarrollo y pertenencia.

Hay una particularidad en esta industria y es que, en efecto, se volvió una de las fuentes más rentables y de fácil acceso para los jóvenes, con pocos requisitos de ingreso, no necesita de una titulación, y los salarios en comparación a otros sectores, podrían considerarse más altos. Debido a lo anterior y sumado al crecimiento de los últimos años en la industria, la competencia por talento joven, se convirtió en un factor de suma importancia, ya que la oferta de el mismo tipo de trabajos hace que los empleados pasen de una empresa a otra de manera muy sencilla, el reto hoy en día no es atraerlos, es retenerlos.

En este escenario, los incentivos no económicos adquieren un rol protagónico dentro de las políticas de bienestar organizacional. Estos incluyen prácticas como el reconocimiento, la flexibilidad, el acceso a beneficios personalizados, las oportunidades de desarrollo y la creación de espacios de escucha y participación.

Estudios académicos sobre el tema, indican que este tipo de incentivos impacta directamente en la percepción de valor que los colaboradores asignan a la organización, fortaleciendo el vínculo emocional y el sentido de pertenencia (Bienestar Corporativo & Capital Humano, 2011).

Es por esto que los incentivos no económicos se presentan como una herramienta estratégica para diferenciar la propuesta de valor organizacional. Evidencia reciente muestra que las organizaciones que adoptan un enfoque integral de bienestar, combinando beneficios tangibles y no tangibles, logran mayores niveles de satisfacción y compromiso, lo cual se traduce en una reducción de la intención de abandono y en una mejora del clima laboral (Mosquera Castro et al., 2021).

El bienestar laboral se configura como un fenómeno profundamente vinculado a la percepción subjetiva de cuidado y reconocimiento por parte de la organización.

2.3 Síntesis del capítulo

A partir de la Escuela de las Relaciones Humanas, se ha destacado la relevancia de los factores psicológicos y relacionales como elementos centrales en la experiencia laboral. Paralelamente, se ha abordado el bienestar laboral como un constructo multidimensional, en el cual los incentivos no económicos desempeñan un papel clave en la percepción de valor, compromiso y permanencia de los colaboradores.

La revisión de antecedentes y del estado del arte permitirá identificar la vigencia de estos enfoques en la industria BPO, así como la existencia de brechas entre las prácticas organizacionales y las percepciones de los empleados. Estos elementos sentarán las bases para el desarrollo del análisis metodológico y empírico que se presenta en los capítulos siguientes, que estará orientado a explorar el impacto de los factores psicológicos y los incentivos no económicos en el bienestar laboral dentro del contexto estudiado.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este capítulo se describió el objeto de estudio de la investigación, así como el contexto organizacional en el que se desarrolla. A partir de una caracterización general de la organización y de las prácticas de bienestar implementadas, se buscó delimitar el fenómeno analizado y establecer un vínculo descriptivo con los enfoques teóricos abordados en el marco teórico.

3.1 Consideraciones preliminares sobre el objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación se centró en la influencia del sistema de beneficios y bienestar en los colaboradores, particularmente en relación con los factores psicológicos y los incentivos no económicos que configuran su experiencia laboral. Este enfoque se inscribe en una perspectiva que concibe el bienestar laboral como un fenómeno complejo, atravesado por dimensiones emocionales, relacionales y organizacionales, más allá de la compensación económica.

La elección de este objeto de estudio respondió a la necesidad de comprender cómo las prácticas de bienestar y los beneficios no económicos se integran en contextos organizacionales de sectores poco explorados como la industria BPO, que a su vez poseen complejos modelos de trabajo, exigencia y control. Por esta razón, el análisis se orientó a describir un sistema de bienestar concreto y el entorno en el que se despliega, considerando su relevancia para la experiencia cotidiana de los colaboradores.

3.2 Descripción del objeto de estudio

La investigación se desarrolló en una empresa multinacional de origen norteamericano, que cuenta con más de 50.000 empleados a nivel global, con presencia en más de diez países y cuya operación en Colombia se ha consolidado de manera acelerada en los últimos años. Si bien la organización cuenta con alcance global, el estudio de caso se limitó exclusivamente al contexto colombiano, donde la empresa opera en tres ciudades y seis oficinas.

Desde su llegada al país, la organización ha experimentado un crecimiento sostenido y significativo, duplicando su número de colaboradores de manera anual hasta alcanzar aproximadamente 4.500 empleados en un período de cuatro años. La población laboral se caracteriza por ser mayoritariamente joven, con un rango etario predominante entre los 18 y los 35 años, y por desempeñarse bajo modalidades de trabajo presencial en su mayoría, pero también contando con opciones de trabajo remoto e híbrido.

En este escenario organizacional, el objeto de estudio se focalizó en el sistema de bienestar y beneficios implementado por la empresa, el cual forma parte de una cultura organizacional orientada al cuidado de las personas. Dicho sistema contempla una amplia oferta de beneficios y prácticas destinadas a atender tanto la salud física como el bienestar emocional de los colaboradores.

Entre las prácticas existentes se incluyen planes de salud privados, cobertura dental, seguro de vida, programas de apoyo psicológico para los empleados y sus familiares, así como beneficios asociados al cumplimiento de objetivos. Adicionalmente, se ofrecen seguros para mascotas y se desarrollan diversas actividades de bienestar, tales como masajes, charlas educativas, clases recreativas y espacios de encuentro. Estas iniciativas se complementan con infraestructuras diseñadas para el descanso y la recreación, como salas de descanso, zonas de juegos y áreas comunes destinadas a favorecer la interacción y el bienestar dentro del entorno laboral.

3.3 Contexto del fenómeno observado

El objeto de estudio se inscribió en un sector productivo caracterizado por altos niveles de rotación de personal y una competencia intensa entre empresas por la captación y retención de talento, que obedecen a las exigencias propias de una industria centrada en la optimización de costos. En este tipo de entornos, la movilidad laboral suele ser elevada y el cambio frecuente de empleador forma parte de las dinámicas habituales del mercado de trabajo.

Estas características plantean desafíos cruciales para las organizaciones, particularmente en términos de sostenibilidad del talento, continuidad operativa y prevención del desgaste emocional de los colaboradores. En este escenario, las prácticas de bienestar y los beneficios no económicos adquieren un rol central como elementos estructurales del entorno laboral, configurando un marco de referencia clave para comprender la experiencia de los empleados y las estrategias organizacionales orientadas al cuidado y la permanencia.

3.4 Vinculación descriptiva del objeto de estudio con el marco teórico

El objeto de estudio descrito se vinculó de manera directa con los enfoques desarrollados en el marco teórico de la investigación. En primer lugar, la atención puesta en las relaciones interpersonales, el reconocimiento y la percepción de cuidado organizacional remite a los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas, que destacan la relevancia de los factores sociales y emocionales en la experiencia laboral.

Las prácticas orientadas a la salud emocional, al acompañamiento psicológico y a la creación de espacios de interacción se relacionan con los enfoques contemporáneos de bienestar psicológico

en el trabajo, los cuales subrayan la importancia del sentido de pertenencia, el apoyo percibido y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Finalmente, el énfasis en beneficios no económicos, tales como actividades de bienestar, programas de reconocimiento y espacios de descanso, se articuló con la literatura que reconoce a estos incentivos como componentes centrales de la propuesta de valor organizacional. Esta vinculación permitió situar el objeto de estudio dentro de un marco conceptual coherente, que integra perspectivas humanistas, psicológicas y organizacionales.

3.5 Síntesis del capítulo

En este capítulo se describió el objeto de estudio de la investigación, contextualizándolo dentro de una organización multinacional con operación en Colombia y caracterizada por un crecimiento acelerado y una población laboral mayoritariamente joven. Se presentó el sistema de bienestar y beneficios existente, así como el entorno sectorial en el que se desarrolla, marcado por altos niveles de rotación y competencia por el talento.

La descripción realizada permitió establecer una vinculación descriptiva entre el objeto de estudio y los enfoques teóricos abordados en el marco teórico, sentando las bases para el análisis metodológico y empírico que se desarrolla en los capítulos siguientes.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describió el enfoque metodológico adoptado para el desarrollo de la investigación, detallando el tipo y diseño del estudio, las características de los participantes, los instrumentos de recolección de información, el procedimiento seguido y el método de análisis de los datos. La metodología seleccionada se alinea con el objetivo de explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los colaboradores atribuyen al bienestar laboral y a los incentivos no económicos dentro de su entorno organizacional, desde una perspectiva humanista y aplicada.

4.1 Enfoque y tipo de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo predominante, complementado con datos cuantitativos descriptivos provenientes de encuestas internas de percepción e indicadores de satisfacción. Esta decisión metodológica respondió al propósito de comprender en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los colaboradores atribuyen al bienestar laboral y a los incentivos no económicos, sin dejar de considerar algunos indicadores numéricos que permitieran contextualizar tendencias generales.

Desde esta perspectiva, los datos cuantitativos no fueron utilizados con fines estadísticos inferenciales ni con intención de generalizar los resultados a toda la población, sino como insumos descriptivos para apoyar la interpretación cualitativa. El centro del análisis estuvo puesto en la comprensión de los relatos, patrones temáticos, percepciones recurrentes y significados atribuidos por los participantes a su experiencia laboral.

4.2 Los participantes

La población objeto de estudio se conformó por aproximadamente 4.500 colaboradores pertenecientes a una empresa del sector de servicios de atención y procesos tercerizados en Colombia, que desempeñan funciones operativas, administrativas y de soporte.

La muestra fue definida mediante un muestreo intencional o deliberado (Patton, 2002), priorizando la participación de colaboradores expuestos de manera directa a programas de bienestar, iniciativas de incentivos no económicos y dinámicas de reconocimiento organizacional. Este criterio permitió asegurar la inclusión de participantes con distintos roles, niveles jerárquicos, áreas de desempeño y antigüedad dentro de la organización, con el fin de capturar la diversidad de experiencias laborales.

En el caso de los grupos focales, se realizaron un total de diez sesiones a lo largo del año 2025, con participación variable de colaboradores según la disponibilidad operativa de cada cuenta y turno. Estos espacios integraron perfiles de operaciones, liderazgo y áreas de soporte. Tuvieron una duración aproximada de 30 minutos y estuvieron orientados a favorecer el diálogo abierto, la escucha activa y la construcción colectiva de significados en torno al bienestar laboral y los beneficios no económicos.

Adicionalmente, se llevaron a cabo cinco entrevistas individuales semiestructuradas. Los perfiles entrevistados corresponden a una agente de 19 años con 5 meses en la organización, un agente de 26 años con 2 años de antigüedad, un gerente de Recursos Humanos de 34 años con 4 años en la compañía, una analista de 30 años con 1 año y 9 meses de antigüedad, y un líder de 27 años con 10 meses en la organización. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 15 minutos, con el propósito de facilitar un clima de confianza que promoviera la expresión genuina de experiencias y percepciones personales.

4.3 Instrumentos de recolección de información

La recolección de información se realizó mediante la triangulación de diversas técnicas cualitativas, lo cual permitió fortalecer la validez del estudio al contrastar datos provenientes de distintas fuentes y momentos (Denzin, 2012).

Se utilizaron encuestas internas de percepción, de carácter anónimo y con un diseño mixto que combinó preguntas cerradas y abiertas. Estas encuestas tuvieron como objetivo explorar la percepción de los colaboradores respecto a los beneficios ofrecidos por la organización, la sensación de cuidado, el nivel de satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Es importante resaltar que la encuesta que se utilizó es una encuesta interna preexistente que fue adaptada a los objetos de estudio. Todas las categorías emergentes fueron interpretadas bajo el marco teórico presentado. Se combinaron también indicadores de índice de promotores neto (NPS por sus siglas en inglés). Este es un indicador utilizado para medir la disposición de una persona a recomendar una organización, producto o servicio. Su cálculo se obtiene al restar el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores.

El *NPS* no se utilizó como una medición estadística concluyente sino como un indicador descriptivo de percepción general, complementado con el análisis cualitativo de comentarios abiertos, grupos focales y entrevistas. Reichheld (2003) propuso este indicador como una forma de aproximarse a la lealtad y recomendación.

Las preguntas cerradas permitieron obtener datos descriptivos sobre la percepción general de los colaboradores mientras que las preguntas abiertas aportaron información cualitativa para identificar categorías temáticas, comentarios recurrentes y oportunidades de mejora. Esta

integración metodológica se sustenta en Creswell y Plano Clark (2018), quienes señalan que los diseños mixtos fortalecen la investigación al permitir que los datos cualitativos proporcionen contexto y profundidad a los resultados cuantitativos descriptivos.

Se desarrollaron grupos focales semiestructurados, organizados a partir de ejes temáticos previamente definidos, tales como bienestar laboral, beneficios no económicos, reconocimiento y clima organizacional. Estos espacios permitieron detallar percepciones compartidas, identificar patrones discursivos recurrentes y comprender cómo los colaboradores construyen colectivamente el significado del bienestar en su entorno laboral. Esta elección se alinea con lo planteado por Krueger y Casey (2014), quienes destacan que los grupos focales son el instrumento ideal para revelar cómo se forman las opiniones en un contexto social e interactivo, facilitando la emergencia de temas que difícilmente surgirían en encuestas individuales.

Se realizaron entrevistas individuales semiestructuradas, orientadas a analizar emociones, experiencias y relatos personales vinculados a la vivencia del bienestar laboral. Este instrumento permitió acceder a un nivel de intimidad y reflexión que no siempre emerge en espacios colectivos, favoreciendo una comprensión más profunda de las perspectivas individuales de los colaboradores. Con el fin de preservar un clima de confianza y evitar percepciones de exposición o amenaza, las entrevistas no fueron grabadas.

La información fue registrada mediante notas estructuradas, centradas en los ejes conceptuales definidos por el marco teórico. Esta decisión metodológica está respaldada por Halcomb y Davidson (2006), quienes argumentan que la toma rigurosa de notas en campo es una alternativa metodológicamente válida a la grabación y transcripción literal, especialmente cuando el registro de audio puede comprometer la seguridad psicológica del participante o inhibir la autenticidad de sus respuestas.

Debido al carácter bilingüe de la organización, algunos nombres de programas, beneficios o categorías internas se conservaron en inglés cuando correspondían a denominaciones institucionales. En los casos necesarios se incorporó una traducción.

4.4 Procedimiento

El proceso de recolección de información se desarrolló de manera progresiva a lo largo del año 2025, lo que permitió observar la evolución de las percepciones de los colaboradores en distintos momentos y contextos organizacionales. En una primera etapa, durante el mes de julio, se aplicó una encuesta interna de percepción general sobre beneficios y bienestar laboral, orientada a identificar tendencias iniciales y áreas de interés relevantes.

También se llevaron a cabo los grupos focales con una frecuencia aproximada de una sesión mensual hasta el mes de Noviembre, con un total de 10 encuentros durante el año. En estos espacios se desarrollaron instancias de diálogo colectivo y reflexión compartida.

Finalmente, se realizaron las entrevistas individuales semiestructuradas, orientadas a detallar experiencias personales y vivencias significativas. La aplicación escalonada de los distintos instrumentos y su desarrollo en momentos diversos contribuyeron a una comprensión más amplia y consistente del fenómeno estudiado, evitando interpretaciones aisladas asociadas a coyunturas específicas.

4.5 Análisis de los datos

La información recolectada fue analizada mediante un análisis de contenido temático, orientado a identificar patrones recurrentes, categorías analíticas y relaciones significativas entre los discursos de los participantes.

El proceso de codificación combinó un enfoque inductivo y deductivo: por un lado, las categorías emergieron a partir de los datos y los relatos de los colaboradores, además el análisis estuvo guiado por los ejes conceptuales definidos en el marco teórico, tales como bienestar laboral, reconocimiento, pertenencia y valor percibido de los incentivos no económicos, siguiendo los principios de la teoría fundamentada (Strauss & Corbin, 2002).

El análisis combinó la interpretación cualitativa de relatos, comentarios abiertos, entrevistas y grupos focales con el uso de datos cuantitativos descriptivos, tales como índice de promotores neto (*NPS* por sus siglas en inglés) número de menciones por categoría y porcentaje de impacto relativo. Estos datos permitieron ordenar tendencias generales, pero fueron interpretados siempre en articulación con los hallazgos cualitativos.

La coherencia y validez de los hallazgos se fortalecieron a través de la triangulación de técnicas de recolección de información, la identificación de patrones recurrentes en distintas muestras y momentos, y la saturación teórica de las categorías analíticas.

El carácter longitudinal del proceso de investigación, desarrollado a lo largo de un año y con participantes diversos, permitió reforzar la consistencia de los resultados y reducir el riesgo de interpretaciones condicionadas por períodos específicos de alta o baja satisfacción organizacional.

4.6 Consideraciones éticas

El desarrollo de la investigación se ajustó a los principios éticos aplicables a estudios cualitativos en entornos organizacionales. Se garantiza la participación voluntaria de los colaboradores, así

como el anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada. Asimismo, se aseguró la posibilidad de desistir de la participación en cualquier momento, sin que ello generara consecuencias negativas. Estas condiciones resultaron fundamentales para generar un clima de confianza y favorecer la autenticidad de los relatos y percepciones recogidas durante el proceso de investigación.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

En este capítulo se expusieron los resultados obtenidos a partir del trabajo empírico que se desarrolló en la organización **TaskUs**. La presentación del capítulo se organizará en cuatro apartados principales. Se caracterizará la muestra participante, considerando los datos obtenidos en encuestas, grupos focales y entrevistas individuales. Se presentarán los resultados asociados a las dos variables de análisis desarrolladas en el marco teórico: factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo, y bienestar laboral e incentivos no económicos. Se analizarán los resultados en relación con cada uno de los objetivos específicos de la investigación, y se presentará una síntesis del capítulo, integrando los principales hallazgos empíricos.

La información se organizó a partir de la triangulación entre encuestas internas de percepción, grupos focales, entrevistas individuales, encuestas de satisfacción asociadas a actividades de bienestar y análisis documental. Esta articulación permitió contrastar tendencias cuantitativas, percepciones cualitativas y evidencias institucionales, con el fin de comprender de manera más amplia cómo los colaboradores perciben el bienestar laboral, los beneficios no económicos, la comunicación organizacional, el reconocimiento y las relaciones humanas dentro del contexto estudiado.

5.1 Caracterización de la muestra

La investigación se desarrolló sobre una población aproximada de 4.500 colaboradores pertenecientes a una empresa del sector BPO con operación en Colombia. La muestra empírica estuvo conformada por participantes vinculados a las distintas instancias de recolección de información utilizadas en el estudio: encuesta general de percepción, grupos focales y entrevistas individuales.

La encuesta general contó con 216 respuestas válidas. Este instrumento permitió recoger información sobre la percepción de los colaboradores frente al bienestar laboral, los beneficios no económicos, la comunicación de las iniciativas y la manera en que estas prácticas inciden en su experiencia dentro de la organización. La participación fue anónima, lo que favoreció la expresión de opiniones y permitió identificar tendencias generales sobre las variables de análisis.

De forma complementaria, se realizaron 10 sesiones de grupos focales, con participación variable de colaboradores según la disponibilidad operativa de cada cuenta y turno.

Estas sesiones tuvieron una duración cercana a 30 minutos y permitieron examinar las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los participantes a los beneficios laborales, las actividades de bienestar, el reconocimiento, la comunicación interna y el sentido de pertenencia. La dinámica grupal favoreció la identificación de patrones compartidos, así como de matices asociados a la experiencia cotidiana en las diferentes áreas de la organización.

Se llevaron a cabo 5 entrevistas individuales semiestructuradas, orientadas a escuchar experiencias particulares y relatos más personales sobre bienestar laboral, motivación, vínculos organizacionales e incentivos no económicos. Estas entrevistas permitieron complementar los hallazgos colectivos de los grupos focales con una mirada más cercana a trayectorias individuales dentro de la empresa. Los perfiles entrevistados correspondieron a una agente de 19 años con 5 meses en la organización, un agente de 26 años con 2 años de antigüedad, un gerente de Recursos Humanos de 34 años con 4 años en la compañía, una analista de 30 años con 1 año y 9 meses de antigüedad, y un líder de 27 años con 10 meses en la organización.

La muestra incluyó colaboradores con edades comprendidas entre los 18 y los 45 años. No se realizó discriminación por género en el análisis general, dado que esta variable no fue utilizada como criterio de segmentación de resultados.

En cuanto a las áreas de desempeño, participaron colaboradores de Operaciones, Soporte, Liderazgo y Recursos Humanos. La cobertura geográfica incluyó las ciudades de Cali, Medellín y Barranquilla, correspondientes a los principales centros de operación de la organización en Colombia. La modalidad de trabajo relevada fue presencial, y la antigüedad de los participantes osciló entre 3 meses y 4 años.

Esta composición permitió recoger percepciones de colaboradores con distintos niveles de experiencia organizacional, responsabilidades y contacto con las iniciativas de bienestar. La diversidad de áreas, ciudades y trayectorias laborales aportó una base destacada para analizar la forma en que las dinámicas del bienestar mental y emocional son percibidas dentro del contexto estudiado.

5.2 Presentación de resultados

Antes de presentar los hallazgos, es necesario recordar que la investigación se organizó en torno a dos variables de análisis.

La primera variable corresponde a los factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo. Esta variable permitió analizar la percepción de los colaboradores respecto al reconocimiento, la escucha, el sentido de pertenencia, la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación dentro del entorno laboral. La segunda variable corresponde al bienestar laboral e incentivos no económicos, e incluyó la percepción sobre beneficios,

actividades de bienestar, apoyo emocional, espacios de cuidado, comunicación de beneficios y valoración de iniciativas no monetarias.

La encuesta general de percepción se analizó a partir de 216 respuestas válidas. La clasificación disponible correspondió a campañas o cuentas de trabajo, por lo que los resultados se presentan de manera general y cuando resulta pertinente, con referencia a diferencias entre campañas. No se realizaron cruces por género, edad, ciudad o antigüedad, dado que estas variables no fueron utilizadas como criterios de segmentación en el instrumento.

Para interpretar los resultados cualitativos de las respuestas abiertas, se utilizó una codificación temática. En este análisis, una misma respuesta podía contener más de un tema, por ejemplo, liderazgo, beneficios, comunicación, instalaciones o salario. Por esta razón, las menciones registradas por categoría no equivalen necesariamente al número de participantes, sino al número de veces que un tema apareció dentro del conjunto de respuestas abiertas analizadas.

El porcentaje de impacto no corresponde al porcentaje de colaboradores que mencionaron un tema, sino al peso relativo de cada categoría dentro del total de menciones codificadas. El índice general de promotores alcanzó un NPS de 54,8, con un 67,5 % de respuestas promotoras, un 19,8 % de respuestas neutrales y un 12,7 % de respuestas detractoras. El NPS total de 54,8 se calculó directamente sobre el conjunto de las 216 respuestas individuales y no como promedio ponderado de los NPS por campaña.

Al observar los resultados por campaña, se identificaron diferencias notorias en la percepción de los colaboradores. Las campañas 4 y 6 presentaron los puntajes más altos, con *NPS* de 84,8 y 87,5 respectivamente, aunque en el caso de la campaña 6 el número de respuestas fue menor. La campaña 1 también mostró un resultado favorable, con un *NPS* de 71,4. En contraste, la campaña 3 presentó el resultado más bajo, con un *NPS* de 25,6, lo que sugiere una experiencia menos favorable o más heterogénea en esa cuenta específica.

La decisión de analizar los resultados por campañas respondió al diseño del estudio y a la naturaleza del contexto organizacional. En la empresa analizada, cada campaña corresponde a una cuenta o cliente distinto, cuyos nombres no se presentan por razones de confidencialidad.

Aunque todos los colaboradores comparten condiciones generales de empleo, acceso a beneficios corporativos y una misma cultura organizacional, cada campaña tiene dinámicas operativas, estilos de liderazgo, exigencias del cliente, ritmos de trabajo y temáticas de servicio particulares. Por esta razón, la segmentación por campaña permitió observar cómo un mismo marco institucional de beneficios y bienestar puede ser percibido de manera diferente según el grupo de trabajo y las condiciones concretas en las que se desarrolla la experiencia laboral.

Esta forma de lectura guarda relación con la lógica de análisis que inspira la presente investigación desde la Escuela de las Relaciones Humanas. Al igual que los estudios de Hawthorne permitieron observar que los trabajadores no respondían únicamente a estímulos materiales, sino también al contexto social, la atención recibida, la dinámica grupal y la percepción de reconocimiento, el análisis por campañas permitió reconocer que los mismos estímulos organizacionales pueden generar efectos distintos según el entorno inmediato de trabajo. En este caso, los beneficios, las actividades de bienestar, la comunicación institucional y las prácticas de liderazgo no fueron recibidos de manera homogénea por todos los grupos, sino que adquirieron significados diferentes según la experiencia específica de cada campaña.

Estos resultados permiten observar que la percepción general de la organización fue positiva, pero no uniforme. La diferencia entre campañas evidenció que la experiencia laboral no dependió únicamente de la oferta general de beneficios o de la cultura corporativa declarada, sino también de la manera en que cada cuenta vivió el liderazgo, la comunicación, las condiciones operativas, las oportunidades de crecimiento y la disponibilidad real de los recursos de bienestar.

5.2.1 Resultados asociados a la variable 1: factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo

Los resultados asociados a la primera variable mostraron que las relaciones humanas, el liderazgo cercano y la calidad del vínculo con los equipos directos tuvieron un peso importante en la percepción positiva de los colaboradores. Dentro de las fortalezas generales identificadas en la codificación temática de las respuestas abiertas, el apoyo del supervisor fue el tema con mayor presencia, con 142 menciones y un impacto relativo del 30,10 % sobre el total de menciones clasificadas. Este resultado muestra que la figura del líder directo tuvo un papel central en la experiencia laboral cotidiana, especialmente cuando fue percibido como accesible, empático y dispuesto a acompañar al equipo.

La cultura inclusiva también apareció como una fortaleza, con 85 menciones y un impacto relativo del 18,00 % dentro del total de menciones clasificadas. Los comentarios asociados a esta categoría reflejaron que los colaboradores valoraron trabajar en un entorno donde podían sentirse respetados y aceptados. Esta percepción se conectó con elementos propios de la variable analizada, ya que la inclusión no se expresó únicamente como una política institucional, sino como una experiencia relacional concreta dentro del ambiente de trabajo.

Otro hallazgo significativo fue la conexión entre pares, con 48 menciones y un impacto relativo del 10,20 % dentro de la codificación temática. Esta categoría permitió reconocer que el bienestar no se construyó solo desde los beneficios formales, sino también desde los vínculos cotidianos entre compañeros. En varios comentarios se destacó el ambiente de trabajo, la amabilidad de

las personas y el sentido de equipo como factores que favorecieron la permanencia y la recomendación de la empresa.

Las opiniones recogidas en la encuesta refuerzan esta lectura. Algunas respuestas señalaron que “el ambiente de trabajo es excelente”, que “la empresa ofrece excelentes beneficios y los supervisores y compañeros de equipo son amables” y que existen “líderes increíbles que nos ayudan mucho”. También se identificaron expresiones que conectan directamente con la percepción de cuidado, como “esta es la primera empresa que siento que se preocupa por mí”. Estas frases permiten observar que la motivación y el sentido de pertenencia aparecieron vinculados a experiencias concretas de trato, acompañamiento y reconocimiento.

No obstante, los resultados también mostraron tensiones importantes dentro de esta variable. La transparencia en el crecimiento fue identificada como una oportunidad de mejora, con 62 menciones y un impacto relativo del 13,20 % sobre el total de menciones clasificadas. Algunos comentarios señalaron percepciones de favoritismo, falta de claridad en los ascensos y barreras para el desarrollo de colaboradores que no pertenecen a líneas bilingües. Estas percepciones afectan la confianza organizacional, dado que el crecimiento profesional no se entiende solo como una posibilidad económica, sino también como una forma de reconocimiento y valoración del esfuerzo.

La comunicación interna también apareció como una dimensión sensible. Las brechas de comunicación registraron 42 menciones y un impacto relativo del 8,90 % dentro del total de menciones clasificadas. En los comentarios cualitativos se observó preocupación por recibir actualizaciones tarde, enterarse de cambios de manera informal o experimentar modificaciones operativas sin suficiente anticipación. En esta misma línea, una respuesta sintetizó una percepción sustancial para la variable 1: “sentimos que la empresa no nos escucha”. Aunque se trató de una percepción localizada, su valor empírico es significativo porque muestra que la escucha organizacional fue un elemento decisivo en la construcción del vínculo psicológico con la empresa.

En conjunto, los hallazgos de esta variable indican que la motivación y las relaciones humanas se sostuvieron principalmente en el liderazgo directo, el ambiente de equipo, la inclusión y la percepción de cuidado. Sin embargo, también se evidenció que estos factores pueden debilitarse cuando aparecen dudas sobre la justicia interna, la comunicación, el reconocimiento o la coherencia entre los valores organizacionales y la experiencia concreta de los colaboradores.

5.2.2 Resultados asociados a la variable 2: bienestar laboral e incentivos no económicos

Los resultados asociados a la segunda variable evidenciaron que los beneficios laborales y las iniciativas de bienestar fueron reconocidos como uno de los elementos positivos de la experiencia

organizacional. Dentro del análisis general, la categoría beneficios para los empleados registró 76 menciones, con un impacto relativo del 16,10 % dentro del total de menciones clasificadas. En esta categoría se destacaron especialmente los planes de salud, la medicina prepaga, los beneficios odontológicos, los descuentos en gimnasios y las actividades de bienestar desarrolladas en los espacios de trabajo.

En Colombia, la medicina prepaga corresponde a un servicio privado y voluntario de acceso a salud, separado del sistema de salud obligatorio. Su característica principal es que permite acceder a una red de servicios médicos especialistas, clínicas y canales de atención superior. Para efectos de esta investigación este beneficio adquiere relevancia porque representa un incentivo extralegal de alto valor percibido, especialmente en un contexto donde el acceso oportuno a servicios de salud puede incidir directamente en la sensación de seguridad, cuidado y bienestar del colaborador.

Los servicios e instalaciones también fueron valorados de manera positiva, con 52 menciones y un impacto relativo del 11,00 % dentro de la codificación temática. Los comentarios asociados a esta categoría hicieron referencia a estaciones de café, salas de juegos, cafeterías modernas y espacios físicos que contribuyen a que el entorno laboral sea percibido como más cómodo y agradable. En los comentarios se identificaron expresiones como “el ambiente de trabajo, así como las instalaciones y los beneficios, hacen que, como empleado, sea muy posible que recomiendes la empresa a otra persona” y “demuestran una gran consideración hacia los asesores y disponen de muchos espacios para relajarse”.

Las actividades recreativas y de bienestar también aparecieron como un elemento valorado por los colaboradores. Algunas respuestas indicaron que la empresa “realiza muchas actividades recreativas” y que ofrece “buenos beneficios”. Estas menciones permiten interpretar que los incentivos no económicos fueron percibidos como señales de cuidado organizacional, especialmente cuando estuvieron asociados a espacios de descanso, salud, recreación y acompañamiento.

Aunque dentro de la codificación temática de la encuesta apareció una categoría asociada a la insatisfacción salarial, esta dimensión no concentró por sí sola el sentido del malestar expresado por los colaboradores.

Su presencia permite reconocer que la compensación económica sigue siendo un factor relevante en la experiencia laboral, pero los hallazgos cualitativos muestran que, cuando se habilitaron espacios de escucha más amplios, los participantes tendieron a recalcar con mayor insistencia en aspectos humanos, relacionales y organizacionales. Entre ellos se destacaron la comunicación, el reconocimiento, el liderazgo, las condiciones cotidianas de trabajo, el acceso real a beneficios, los espacios de descanso y la necesidad de sentirse escuchados.

También se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con las condiciones operativas. El rendimiento de las herramientas registró 78 menciones y un impacto relativo del 16,60 %, asociado a computadores lentos, problemas de conectividad y fallas en herramientas de trabajo. Aunque esta categoría no corresponde directamente a beneficios laborales, sí incide en el bienestar percibido, ya que las dificultades tecnológicas aumentan la frustración, afectan la productividad y pueden debilitar la experiencia laboral cotidiana.

Una oportunidad importante para esta variable fue la educación sobre beneficios. En una de las campañas se identificó que algunos colaboradores desconocían cuáles eran sus beneficios actuales. La existencia de beneficios no está relacionada directamente con su nivel de apropiación. Para que los incentivos no económicos generen valor, deben ser conocidos, comprendidos, comunicados de manera clara y conectados con necesidades reales de los colaboradores.

Los comentarios permitieron observar esta doble lectura. Por un lado, algunos colaboradores señalaron que “esta es una buena empresa y siempre están dispuestos a ayudar al personal y a mantenerlos contentos y satisfechos”.

Por otro lado, también aparecieron comentarios que pedían más espacios de descanso, mejores condiciones físicas y mayor comprensión de las necesidades de las personas. Una respuesta lo expresó de manera directa: “comprender mejor las necesidades de la gente, no solo las de las campañas”. Mostrando que el bienestar fue valorado cuando se percibió como cercano a la realidad humana del colaborador, y no únicamente como una iniciativa diseñada desde la lógica operativa.

En síntesis, los resultados de la segunda variable muestran que los beneficios y los incentivos no económicos fueron percibidos como elementos positivos y diferenciadores de la experiencia laboral. No obstante, su impacto dependió de tres condiciones principales: que los colaboradores los conocieran, que fueran pertinentes para sus necesidades reales y que estuvieran acompañados por condiciones operativas y relacionales coherentes con la idea de bienestar.

5.2.3 Resultados provenientes de los grupos focales

Los grupos focales permitieron profundizar en aspectos que la encuesta general solo mostraba de manera agregada. A diferencia de la encuesta, estos espacios tuvieron un tono más conversacional y abierto, por lo que emergieron con mayor fuerza inconformidades, tensiones cotidianas y necesidades no resueltas.

Este carácter más crítico no fue interpretado como una contradicción frente al *NPS* positivo, sino como una característica propia del dispositivo de diálogo. En un espacio cercano, facilitado para escuchar la experiencia de los colaboradores, los participantes tendieron a utilizar la

conversación para expresar molestias, solicitar claridad y visibilizar situaciones que no siempre se manifiestan en una encuesta.

Los grupos focales aportaron una lectura más profunda de la experiencia laboral. Mientras la encuesta permitió identificar tendencias generales, las sesiones grupales mostraron cómo esas percepciones se construyen en la vida diaria del trabajo. En particular, los temas que generaron mayor conversación fueron la comunicación, el liderazgo, la sensación de ser valorados, el acceso efectivo a beneficios y bienestar, las instalaciones, el soporte de áreas internas, la calidad de las herramientas y las oportunidades de crecimiento.

En términos metodológicos, las sesiones no fueron grabadas ni transcritas de manera literal. Esta decisión respondió a la necesidad de preservar un ambiente de confianza, especialmente porque los temas abordados podían incluir percepciones sensibles sobre liderazgo, áreas de soporte, pagos, condiciones de trabajo, bienestar emocional y oportunidades de desarrollo. En lugar de una transcripción completa, se tomaron notas estructuradas por categorías, registrando los aspectos destacados, las recurrencias y las preocupaciones principales expresadas por los participantes. Esta modalidad permitió reducir la sensación de exposición, favorecer la participación espontánea y proteger la confidencialidad de los colaboradores. En consecuencia, los hallazgos provenientes de los grupos focales se presentan como patrones temáticos y no como citas textuales individuales.

En relación con la variable 1, factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo, los grupos focales mostraron que el liderazgo directo tuvo un papel determinante en la experiencia emocional de los colaboradores. En algunas sesiones se identificó una percepción positiva de los líderes, descritos en las notas como personas con conocimiento del proceso, buena capacidad de escucha y disposición para apoyar al equipo. También se registraron comentarios favorables sobre sesiones de acompañamiento bien estructuradas y sobre líderes accesibles, confiables y trabajadores.

Sin embargo, esta percepción no fue uniforme. En otras sesiones aparecieron preocupaciones relacionadas con falta de acompañamiento, baja frecuencia de sesiones de acompañamiento, respuestas poco resolutivas, comunicación confusa y estilos de liderazgo percibidos como agresivos o amenazantes.

En una de las sesiones se registró una demanda significativa de mayor atención emocional y de reconocimiento del equipo como seres humanos, no solo como personas que realizan tareas, esto conecta directamente con los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas y con la idea de que la motivación depende también del trato, la escucha, el reconocimiento y la calidad del vínculo social en el trabajo.

La comunicación fue otro tema recurrente en los grupos focales. Se identificaron preocupaciones por cambios operativos comunicados de manera tardía, actualizaciones informales, mensajes contradictorios, poca claridad en procesos internos y falta de información práctica adaptada al contexto colombiano. En varios casos, los participantes expresaron que la falta de comunicación oportuna afectaba la confianza, generaba incertidumbre y dificultaba la ejecución del trabajo. Esta dimensión apareció conectada tanto con el liderazgo como con las áreas de soporte, especialmente Recursos Humanos, Nómina, Adquisición de Talento, Gestión de Fuerza Laboral, Calidad, Tecnología y Bienestar.

En cuanto al desarrollo y las oportunidades de crecimiento, los grupos focales mostraron que la transparencia fue una expectativa sobresaliente. Se registraron inquietudes sobre procesos internos de selección, retroalimentación posterior a entrevistas o evaluaciones, requisitos no informados y falta de claridad sobre rutas de crecimiento. En este punto, el desarrollo profesional se vinculó con el reconocimiento y la justicia organizacional. No se trató únicamente de ascender, sino de comprender qué se espera del colaborador, cuáles son las condiciones para avanzar y cómo se comunican las decisiones.

Respecto de la variable 2, bienestar laboral e incentivos no económicos, los grupos focales mostraron una valoración general de las iniciativas de bienestar, pero también evidenciaron barreras en el acceso, la organización y la comunicación de los beneficios.

En algunas sesiones se señaló que las iniciativas de bienestar emocional eran beneficiosas para la satisfacción laboral, la reducción del agotamiento y la retención. No obstante, también se registraron dificultades para acceder a sesiones grupales o individuales, problemas de reprogramación, cancelaciones, horarios incorrectos y una percepción de baja prioridad del bienestar emocional en ciertos turnos o momentos operativos.

Los beneficios también aparecieron como un tema trascendental. Las notas de los grupos focales señalaron falta de conocimiento sobre el equipo de beneficios y sobre los canales para resolver dudas. Además, se registraron inquietudes relacionadas con la medicina prepaga y los beneficios odontológicos, especialmente cuando los colaboradores percibían que sus reportes no recibían respuestas claras u oportunas. Este hallazgo complementa lo observado en la encuesta, donde los beneficios fueron valorados positivamente, pero también se identificó la necesidad de fortalecer la educación, la presencia y la comunicación sobre estos programas.

Las instalaciones ocuparon un lugar importante en la conversación. Si bien en algunos grupos se reconoció que los espacios eran atractivos y contribuían a que el trabajo fuera más agradable, también se registraron preocupaciones por baños, máquinas expendedoras, temperatura, calidad del aire, limpieza, disponibilidad de alimentos en turnos nocturnos, acceso en días festivos, funcionamiento de televisores, cafetería y espacios de descanso.

Estos comentarios muestran que las instalaciones no fueron percibidas solo como un asunto operativo, sino como parte de la experiencia de bienestar. En especial, los turnos nocturnos aparecieron como un grupo con necesidades particulares, debido a la menor disponibilidad de servicios, actividades y soporte durante esos horarios.

En conjunto, los grupos focales permitieron observar que las áreas de mayor interés para los colaboradores no se limitaron a beneficios formales. Por el contrario, los temas que generaron mayor conversación estuvieron relacionados con sentirse escuchados, recibir información clara, contar con líderes presentes, tener espacios adecuados para descansar, acceder realmente a las iniciativas de bienestar y percibir que las áreas de soporte responden con oportunidad.

El bienestar fue entendido por los colaboradores como una experiencia integral, construida en la interacción entre condiciones materiales, vínculos humanos, comunicación, reconocimiento y respuesta organizacional.

5.2.4 Resultados provenientes de las entrevistas individuales

Las entrevistas individuales aportaron una perspectiva más íntima y reflexiva sobre el significado atribuido al bienestar laboral. A diferencia de la encuesta, que orientó respuestas más concretas sobre reconocimiento, beneficios, satisfacción y necesidades específicas, y a diferencia de los grupos focales, que funcionaron como espacios colectivos donde emergieron con mayor fuerza quejas, solicitudes y escalamientos, las entrevistas permitieron acceder a relatos más personales. En ellas, el bienestar apareció vinculado a la vida cotidiana, la estabilidad, la felicidad, el crecimiento, la tranquilidad, la familia, las relaciones sociales y la posibilidad de sentirse tratado como una persona y no únicamente como un recurso operativo.

Las entrevistas se realizaron a partir de preguntas abiertas. Se buscó indagar qué ideas surgían al escuchar la palabra “bienestar”, si esos aspectos se relacionaban con lo laboral, si los participantes sentían que la compañía se preocupaba por esa dimensión y en qué debería enfocarse la organización si pudiera definir el bienestar desde la mirada de sus colaboradores. Este diseño permitió que las respuestas no estuvieran limitadas a una definición institucional de beneficios, sino que surgieran desde la experiencia subjetiva de cada participante.

En la primera entrevista, correspondiente a una agente de 19 años con 5 meses en la compañía, el bienestar apareció relacionado con la felicidad, la comodidad, el crecimiento y la posibilidad de construir relaciones. La participante asoció su experiencia laboral con un espacio diferente al de una oficina tradicional, destacando los colores, el diseño, las instalaciones, las zonas de diversión y la posibilidad de compartir con compañeros. Para ella, el bienestar se expresó en poder estudiar, aprender, hacer amigos y sentirse cómoda en un lugar que acompañaba sus

expectativas personales. Aunque reconoció que el trabajo podía ser pesado, lo interpretó como un paso dentro de un proyecto de vida más amplio.

La segunda entrevista, realizada a un agente de 26 años con 2 años en la organización, mostró una relación entre bienestar, dignidad, respeto y oportunidades. Para este participante, la empresa representó un impulso importante en su vida, ya que le permitió cumplir metas personales, entre ellas comprar una moto. En su relato, el bienestar se vinculó con vivir bien, estar tranquilo, no pasar necesidades y sentirse respetado. También reconoció el desgaste del trabajo, pero señaló que la organización buscaba compensar de alguna forma esa exigencia mediante iniciativas como masajes en la oficina, ferias de tatuajes y oportunidades de formación. Se destaca la diferencia en la percepción entre campañas y liderazgos. El participante señaló que, en una empresa grande, la experiencia puede cambiar mucho según la cuenta o el líder asignado, lo que refuerza la pertinencia de analizar los resultados por campañas.

La tercera entrevista, realizada a un gerente de Recursos Humanos de 34 años con 4 años en la compañía, permitió observar una perspectiva distinta, asociada al crecimiento organizacional acelerado y sus tensiones internas. El participante manifestó gratitud por las oportunidades de desarrollo, dado que ingresó cuando la operación local era pequeña y logró crecer profesionalmente hasta ocupar una posición gerencial. Sin embargo, también expresó sentirse abrumado por el aumento de responsabilidades, la burocracia, la dependencia de estructuras globales y la dificultad de responder a necesidades locales con suficiente autonomía. En este caso, el bienestar se vinculó con crecer, sentirse visto, sentir que se realiza algo importante y poder estar orgulloso del trabajo. El relato también mostró que el crecimiento acelerado de una organización puede generar oportunidades, pero al mismo tiempo puede debilitar ciertos rasgos humanos si las estructuras de soporte no crecen al mismo ritmo que la operación.

En la cuarta entrevista, correspondiente a una analista de 30 años con 1 año y 9 meses en la compañía, el bienestar apareció asociado a estabilidad, calma y posibilidad de disfrutar la vida familiar. La participante señaló que valoraba tener un trabajo que le permitiera llegar a casa y compartir con sus padres, así como sentirse en una organización que pensaba en sus colaboradores. También reconoció tensiones, preferencias e injusticias percibidas, pero las ubicó dentro de la complejidad propia de una empresa grande. En su relato, actividades como las ferias del libro o los espacios con animales de fundaciones aparecieron como experiencias significativas, no por su valor económico, sino por la forma en que conectaban con intereses personales y con la sensación de ser reconocida como ser humano.

La quinta entrevista, realizada a un líder de 27 años con 10 meses en la compañía, aportó una mirada más pragmática. Para este participante, el bienestar se relacionó con vivir en condiciones decentes, trabajar en paz y no atravesar necesidades básicas. Aunque algunas actividades recreativas le parecían poco relevantes para su propia experiencia, reconoció que otras personas

podían disfrutarlas y valoró iniciativas concretas como ferias de tatuajes o snacks gratuitos. También destacó la importancia de tener jefes percibidos como buenas personas.

El bienestar no se vive de manera uniforme. Para algunos colaboradores puede estar ligado a experiencias emocionales, vínculos o desarrollo, mientras que para otros se expresa en condiciones prácticas, tranquilidad y ausencia de obstáculos.

En conjunto, las entrevistas permitieron identificar que, cuando los participantes pudieron definir bienestar con sus propias palabras, la dimensión económica no tuvo un lugar destacado, puesto que pasó a integrarse dentro de una concepción más amplia. El bienestar no fue entendido únicamente como salario, beneficios o compensación, sino como un estado mental, emocional, social y personal. Apareció relacionado con sentirse tranquilo, crecer, tener oportunidades, construir vínculos, disfrutar la familia, sentirse respetado, ser visto y percibir que la empresa reconoce la humanidad de quienes trabajan en ella.

Los incentivos no económicos tienen valor cuando logran conectarse con dimensiones significativas de la vida de los colaboradores. Las entrevistas mostraron que las actividades, instalaciones, ferias, espacios recreativos, programas de desarrollo y prácticas de liderazgo no fueron interpretados solo como beneficios aislados, sino como señales de una cultura organizacional que puede acercarse, o alejarse, de una experiencia laboral más humana.

5.2.5 Triangulación de resultados

La triangulación entre los resultados de la encuesta, los comentarios abiertos, el análisis por campañas y los grupos focales permitió identificar una relación clara entre bienestar, liderazgo, comunicación y condiciones reales de trabajo. La encuesta mostró una percepción general positiva, expresada en un *NPS* total de 54,8 y una mayoría de respuestas promotoras. Sin embargo, los comentarios abiertos y los grupos focales permitieron comprender que esa percepción positiva no fue homogénea, ya que estuvo mediada por la experiencia particular de cada campaña, el estilo de liderazgo directo, la claridad de la comunicación, las oportunidades de crecimiento, la disponibilidad de soporte y las condiciones físicas y tecnológicas del entorno.

En relación con la primera variable, la encuesta mostró que el apoyo del supervisor, la cultura inclusiva y la conexión entre pares fueron las principales fortalezas asociadas a la dimensión humana del trabajo.

Los comentarios abiertos reforzaron esta tendencia al destacar el ambiente laboral, la empatía de algunos líderes y la percepción de que la empresa se preocupa por las personas. A la vez, los grupos focales mostraron el reverso de esa experiencia, ya que permitieron identificar casos donde la falta de reconocimiento, la percepción de favoritismo, la comunicación poco clara y la sensación de no ser escuchados debilitaban el sentido de pertenencia y la motivación.

En relación con la segunda variable, los beneficios, las instalaciones y las actividades de bienestar fueron reconocidos como elementos positivos en la encuesta. No obstante, los grupos focales mostraron que el impacto de esos beneficios dependía de su acceso real, su comunicación y su capacidad para responder a necesidades concretas. Los programas de bienestar fueron valorados, pero los participantes también señalaron problemas de organización, horarios, cancelaciones, falta de disponibilidad en ciertos turnos y poca claridad sobre los canales de atención.

De este modo, la triangulación permitió identificar una tensión central para el análisis: la organización cuenta con una oferta amplia de beneficios, actividades e iniciativas de bienestar, pero la percepción de valor no depende únicamente de esos recursos. También depende de la experiencia cotidiana en cada campaña, de la consistencia del liderazgo, de la claridad de la comunicación, de las condiciones operativas y de la sensación de que las necesidades humanas del colaborador son comprendidas y atendidas.

Estos resultados confirman que el bienestar laboral en el contexto estudiado fue interpretado como una experiencia integral. Para los colaboradores, sentirse bien en el trabajo no se relacionó solo con recibir beneficios, sino con ser escuchados, contar con líderes presentes, tener herramientas adecuadas, comprender los procesos, acceder a espacios de descanso y percibir coherencia entre el discurso organizacional y la práctica diaria.

5.3 Análisis de resultados con respecto a los objetivos específicos

5.3.1 Objetivo específico 1

Analizar cómo el diseño y la oferta de beneficios laborales no económicos influyen en la satisfacción y el bienestar percibido por los colaboradores de la industria BPO.

Los resultados permiten sostener que los beneficios laborales no económicos influyeron de manera positiva en la satisfacción y en el bienestar percibido, aunque su impacto no fue automático ni homogéneo. En la encuesta general, la categoría beneficios para los empleados registró 76 menciones, con un impacto relativo del 16,10 % dentro del total de menciones clasificadas. Además, los servicios e instalaciones alcanzaron 52 menciones, con un impacto relativo del 11,00 %. Estos datos muestran que los colaboradores reconocieron valor en elementos que no corresponden directamente al salario, como los planes de salud, la medicina prepaga, los beneficios odontológicos, los descuentos en gimnasios, las actividades recreativas, las zonas de descanso y los espacios físicos diseñados para mejorar la experiencia laboral.

La relación entre beneficios no económicos y bienestar también apareció en los comentarios abiertos. Algunos participantes vincularon la recomendación de la empresa con el ambiente de

trabajo, las instalaciones y los beneficios disponibles. Otros destacaron que la compañía ofrece actividades recreativas, espacios de relajación y experiencias diferentes a las que suelen asociarse con empleos tradicionales del sector. Este hallazgo se fortaleció en las entrevistas individuales, donde los beneficios fueron mencionados no solo como servicios, sino como señales de cuidado. Las ferias del libro, las ferias de tatuajes, los masajes, los espacios de juego, la presencia de animales de fundaciones y las zonas de recreación fueron recordados porque conectaban con intereses personales, descanso, socialización o sensación de pertenencia.

Sin embargo, los resultados también muestran que el diseño y la oferta de beneficios no bastan por sí solos para garantizar bienestar. En los grupos focales aparecieron dificultades relacionadas con el acceso efectivo a las sesiones de bienestar, horarios incorrectos, cancelaciones, falta de disponibilidad en ciertos turnos y desconocimiento sobre los canales de atención del equipo de beneficios. De igual manera, en una de las campañas se identificó la necesidad de fortalecer la educación sobre beneficios, debido a que algunos colaboradores no conocían con claridad cuáles eran sus beneficios actuales.

Por lo tanto, el análisis del primer objetivo permite concluir que los beneficios no económicos sí influyeron en la percepción de bienestar, especialmente cuando fueron vividos como experiencias cercanas, útiles y coherentes con las necesidades reales de los colaboradores, no obstante, su impacto dependió de la comunicación, la accesibilidad, la oportunidad de uso y la forma en que cada campaña logró integrar esas iniciativas a la vida cotidiana del trabajo. Visto así, los beneficios no fueron valorados únicamente por existir, sino por la manera en que fueron experimentados por las personas.

5.3.2 Objetivo específico 2

Evaluar el papel de la comunicación organizacional en la percepción, valoración y uso efectivo de los beneficios laborales, identificando brechas entre las estrategias diseñadas y la percepción de los colaboradores.

Los resultados muestran que la comunicación organizacional tuvo un papel decisivo en la forma en que los colaboradores percibieron, valoraron y utilizaron los beneficios laborales.

En la encuesta general, las brechas de comunicación registraron 42 menciones, con un impacto relativo del 8,90 % dentro del total de menciones clasificadas. Aunque este porcentaje no fue el más alto dentro de las oportunidades de mejora, su presencia fue transversal, ya que apareció asociada a beneficios, cambios operativos, turnos, crecimiento, capacitación y relación con áreas de soporte.

La encuesta permitió observar que algunos canales fueron valorados positivamente. En ciertas campañas se mencionaron las actualizaciones por correo electrónico, la información transmitida

por pantallas internas y los anuncios como medios útiles para mantener informados a los equipos. Esto indica que la organización cuenta con canales reconocidos por los colaboradores. Sin embargo, los comentarios abiertos y los grupos focales mostraron que el solo hecho de contar con canales no siempre garantizó comprensión, oportunidad ni apropiación de la información.

En los grupos focales esta dimensión sí tomó un aspecto mucho más evidente, se repitieron preocupaciones sobre cambios comunicados tarde, actualizaciones informales, mensajes contradictorios y falta de claridad sobre procesos internos. También se registró desconocimiento sobre el equipo de beneficios y sobre la forma correcta de escalar dudas relacionadas con medicina prepaga, odontología, bienestar o recursos humanos. Esta situación generó frustración, especialmente cuando los colaboradores percibieron que sus reportes no recibían respuesta clara o que la solución demoraba más de lo esperado.

El análisis permite identificar una brecha entre la estrategia diseñada y la percepción de los colaboradores. La empresa cuenta con beneficios, actividades y canales de comunicación, pero parte de la población no necesariamente los conoce, los entiende o sabe cómo utilizarlos. Esta brecha no solo afecta el uso efectivo del beneficio, sino también su valor simbólico. Un beneficio poco comunicado puede ser percibido como lejano, confuso o insuficiente, incluso cuando objetivamente existe dentro de la oferta organizacional.

Por ello, el segundo objetivo permite concluir que la comunicación no fue un elemento accesorio de la estrategia de bienestar, sino una condición necesaria para que los beneficios fueran valorados. La información clara, oportuna y cercana fortaleció la confianza, mientras que la falta de claridad debilitó la percepción de cuidado. Comunicar beneficios no significó únicamente informar su existencia, sino traducirlos a la experiencia cotidiana de los colaboradores, explicar cómo acceder a ellos y mantener presencia suficiente para resolver dudas.

5.3.3 Objetivo específico 3

Examinar la relación entre los incentivos no económicos, como el reconocimiento, las actividades de bienestar, el desarrollo personal y la creación de ambientes laborales saludables, con la motivación, el compromiso y la retención de los colaboradores.

Los resultados permiten identificar una relación clara entre los incentivos no económicos y la motivación de los colaboradores, especialmente cuando estos incentivos se vincularon con reconocimiento, liderazgo cercano, desarrollo personal y ambientes laborales saludables. La fortaleza más mencionada en la encuesta general fue el apoyo al supervisor, con 142 menciones y un impacto relativo del 30,10 % dentro del total de menciones clasificadas. Este dato muestra que la figura del líder directo tuvo un peso mayor que muchos beneficios formales, ya que el

acompañamiento cotidiano, la empatía y la accesibilidad fueron percibidos como factores que fortalecen la experiencia laboral.

La cultura inclusiva, con 85 menciones y un impacto relativo del 18,00 %, también aportó evidencia sobre la relación entre ambiente laboral y compromiso. Los colaboradores valoraron la posibilidad de trabajar en un entorno respetuoso, donde pudieran sentirse aceptados y relacionarse con otros sin temor al juicio. A esto se sumó la conexión entre pares, con 48 menciones y un impacto relativo del 10,20 %, lo que muestra que las relaciones entre compañeros también actuaron como un incentivo no económico importante.

Las entrevistas individuales detallaron esta relación. En ellas, la motivación apareció asociada a estudiar, crecer, cumplir metas personales, sentirse orgulloso del trabajo, vivir con tranquilidad, disfrutar la familia y tener oportunidades dentro de la organización. En algunos casos, los colaboradores expresaron que la empresa les había permitido construir proyectos personales o imaginar un camino de crecimiento, en otros, el valor estuvo en sentirse en un lugar donde las personas eran tratadas con mayor consideración que en experiencias laborales previas.

No obstante, los grupos focales mostraron que esta relación puede debilitarse cuando los incentivos no económicos no van acompañados de reconocimiento real, claridad o coherencia en la gestión. Las preocupaciones sobre favoritismo, baja transparencia en procesos de crecimiento, falta de acompañamiento, respuestas poco resolutivas o sensación de no ser escuchados afectaron la motivación y el vínculo con la empresa.

Los incentivos no económicos no pueden analizarse como acciones aisladas. Su efecto depende de la coherencia entre la cultura declarada, el trato recibido, la calidad del liderazgo y las oportunidades concretas de desarrollo.

En relación con la retención, los hallazgos permiten afirmar que los incentivos no económicos contribuyeron a fortalecer la permanencia cuando fueron percibidos como parte de una experiencia laboral valiosa. Las actividades de bienestar, los espacios físicos, las oportunidades de formación, la inclusión y el liderazgo cercano generaron razones para permanecer. Aun así, los grupos focales y las entrevistas mostraron que estas razones podían debilitarse cuando aparecían fallas de comunicación, falta de reconocimiento, herramientas inadecuadas, poca claridad en el crecimiento o sensación de no ser escuchados. Por ello, el tercer objetivo permite concluir que los incentivos no económicos inciden en motivación, compromiso y retención, pero su impacto es más sólido cuando se integran con comunicación clara, liderazgo humano, condiciones operativas adecuadas y reconocimiento cotidiano.

5.3.4 Objetivo específico 4

Identificar áreas de mejora en la gestión de beneficios y programas de bienestar laboral en la industria de externalización de procesos, proponiendo estrategias adaptadas a las características, expectativas y dinámicas específicas de los colaboradores sin altos impactos en presupuesto.

Los resultados permitieron identificar áreas de mejora concretas para la gestión de beneficios y programas de bienestar laboral. La primera se relaciona con la comunicación y educación sobre beneficios. Aunque los beneficios fueron valorados positivamente, los grupos focales mostraron que algunos colaboradores no conocían con claridad la oferta disponible, los canales de contacto o los pasos para resolver inquietudes. Esta oportunidad puede abordarse mediante acciones de bajo costo, como espacios periódicos de orientación, contenidos breves por canal interno, presencia visible del equipo de beneficios en sitio y materiales simples que expliquen qué existe, cómo se usa y a quién acudir.

La segunda área de mejora corresponde a la segmentación por turnos y campañas. Los resultados mostraron que la experiencia laboral cambia según el contexto operativo de cada cuenta y que los turnos de tarde y noche pueden sentirse menos incluidos en actividades de bienestar, soporte o servicios disponibles.

Por ello, una estrategia ajustada al sector debería evitar una programación única y considerar horarios, necesidades y dinámicas particulares de cada campaña. Esto no implica necesariamente aumentar de forma significativa el presupuesto, sino distribuir mejor las acciones existentes y asegurar mayor equidad en el acceso.

La tercera oportunidad se relaciona con liderazgo, reconocimiento y acompañamiento. La encuesta mostró que el apoyo del supervisor fue la mayor fortaleza, pero los grupos focales también evidenciaron casos de falta de acompañamiento, poca frecuencia de sesiones individuales, respuestas poco claras y necesidad de mayor reconocimiento. Esta dualidad indica que el liderazgo puede ser el principal motor del bienestar o una de sus principales fuentes de desgaste. Por ello, se identifica la necesidad de fortalecer prácticas simples y consistentes de liderazgo humano, como reuniones periódicas de equipo, espacios de escucha, retroalimentación útil, reconocimiento cotidiano y seguimiento real a las inquietudes.

La cuarta área de mejora se vincula con instalaciones, herramientas y condiciones cotidianas de trabajo. Aunque las instalaciones fueron reconocidas como una fortaleza, también se registraron preocupaciones sobre baños, máquinas expendedoras, temperatura, calidad del aire, limpieza, acceso a alimentos durante la noche y disponibilidad de espacios de descanso. Estos elementos muestran que el bienestar laboral no se agota en beneficios institucionales, ya que también se

construye en detalles cotidianos que afectan la comodidad, la dignidad y la experiencia de los colaboradores durante la jornada.

La quinta oportunidad se relaciona con transparencia en crecimiento y desarrollo. La encuesta identificó esta categoría como una oportunidad de mejora, con 62 menciones y un impacto relativo del 13,20 % dentro del total de menciones clasificadas. Las entrevistas también mostraron que el crecimiento profesional es una dimensión importante del bienestar, no solo por su efecto económico, sino porque permite sentirse visto, valorado y con futuro dentro de la organización. Por ello, se requiere mayor claridad sobre rutas de desarrollo, requisitos, tiempos, retroalimentación y oportunidades disponibles para perfiles diversos.

En conjunto, el cuarto objetivo permite concluir que las mejoras prioritarias no dependen exclusivamente de aumentar la oferta de beneficios, sino de hacerla más clara, cercana, accesible y coherente con las realidades de los colaboradores. El análisis sugiere que una estrategia de bienestar adecuada para el sector BPO debe reconocer la diversidad de campañas, turnos, roles y expectativas, sin perder de vista que muchas acciones de alto impacto pueden surgir de la escucha, la comunicación, la coordinación interna y el reconocimiento cotidiano.

5.4 Síntesis del capítulo

El análisis de resultados permitió comprender que el bienestar laboral en la organización estudiada se construyó a partir de una combinación de elementos materiales, relacionales, emocionales y simbólicos.

La encuesta general mostró una percepción global positiva, reflejada en un NPS de 54,8 y en una mayoría de respuestas promotoras. Sin embargo, el análisis por campañas evidenció que esa percepción no fue homogénea, aunque los colaboradores compartían una misma cultura organizacional, condiciones generales de beneficios y lineamientos corporativos comunes, la experiencia variaba según la cuenta, el liderazgo directo, las condiciones operativas y la forma en que cada grupo vivía la comunicación, el reconocimiento y el acceso real a las iniciativas de bienestar.

El apoyo del supervisor apareció como la fortaleza más mencionada dentro de la codificación temática de la encuesta, lo que confirma el peso que tiene la relación cotidiana con los líderes en la motivación y el sentido de pertenencia. A su vez, los grupos focales y las entrevistas permitieron observar que esta dimensión no se limita a una percepción general de buen ambiente, sino que se expresa en necesidades concretas de escucha, acompañamiento, reconocimiento y trato humano.

También se identificaron tensiones relevantes. La falta de claridad en procesos de crecimiento, la percepción de favoritismo, las brechas de comunicación, la ausencia de respuestas resolutivas

y algunas experiencias negativas con líderes o áreas de soporte afectaron la confianza organizacional.

Estos elementos mostraron que la motivación no depende únicamente de la oferta de beneficios o actividades, sino de la coherencia entre lo que la organización declara como cultura y lo que los colaboradores experimentan en su jornada diaria.

Los colaboradores destacaron la medicina prepaga, los beneficios odontológicos, los descuentos, las actividades recreativas, las ferias, los masajes, los espacios de descanso y las zonas de interacción como señales de cuidado organizacional. Sin embargo, también quedó claro que el valor de estos beneficios depende de su accesibilidad, comunicación, pertinencia y continuidad. Cuando los colaboradores no conocen el beneficio, no logran acceder a él o perciben que no responde a sus necesidades reales, su impacto se reduce.

Detalles tan concretos como una silla cómoda, buena iluminación, una temperatura adecuada y áreas reales de descanso, transforman por completo la salud y la experiencia diaria del colaborador. Por ello, en espacios donde la gente pasa tantas horas sentada, las instalaciones no deben verse como una simple infraestructura. Como demuestran McGuire y McLaren (2009) el diseño y las condiciones físicas de estos entornos son determinantes, ya que funcionan como un canal que facilita o dificulta directamente el bienestar de quienes trabajan allí

Uno de los hallazgos más significativos del capítulo fue que, al abrir espacios de expresión más amplios, el malestar de los colaboradores no se concentró principalmente en demandas económicas. Si bien la compensación apareció en la encuesta como una categoría relevante, los grupos focales y las entrevistas permitieron observar que las preocupaciones más desarrolladas y recurrentes se orientaron hacia factores humanos, sociales y organizacionales. Entre ellos se destacaron la comunicación clara, el reconocimiento, el liderazgo, los espacios de descanso, el trato digno, las oportunidades de crecimiento, el soporte oportuno, las condiciones físicas adecuadas y la sensación de ser escuchados.

Este resultado respalda la hipótesis central de la investigación, ya que muestra que la percepción de bienestar no se explica únicamente desde lo económico, sino desde una experiencia más amplia donde la calidad de vida laboral se asocia con vínculos, escucha, respeto, pertenencia y condiciones cotidianas que permiten sentirse tratado como ser humano.

Las entrevistas individuales reforzaron esta interpretación. Cuando los participantes fueron invitados a definir bienestar con sus propias palabras, aparecieron ideas vinculadas con felicidad, tranquilidad, vida digna, estabilidad, crecimiento, familia, respeto, orgullo por el trabajo y posibilidad de sentirse vistos.

La dimensión económica estuvo presente, especialmente en relación con la seguridad y la posibilidad de cumplir metas personales, pero no apareció como el único eje explicativo. En cambio, el bienestar se expresó como una condición emocional, social y personal que se relaciona con la forma en que el trabajo permite vivir, crecer y construir vínculos significativos.

La triangulación entre encuesta, grupos focales y entrevistas permitió identificar una tensión central. La organización cuenta con una oferta amplia de beneficios e iniciativas orientadas al bienestar, y esa oferta es reconocida por los colaboradores. Sin embargo, el impacto de dichas prácticas depende de la experiencia concreta de cada grupo. En algunos casos, los beneficios fortalecen la satisfacción y la recomendación de la empresa. En otros, pierden fuerza frente a problemas de comunicación, falta de acceso, condiciones operativas exigentes, herramientas inadecuadas o estilos de liderazgo poco consistentes.

En síntesis, los resultados del capítulo muestran que los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas mantienen vigencia en el contexto estudiado.

Las personas responden positivamente a la calidad de las relaciones, al reconocimiento, a la escucha, al entorno inmediato y a la percepción de ser tratadas como seres humanos. Por ello, el bienestar laboral en el sector BPO no puede entenderse solo como una oferta de programas o beneficios, sino como una experiencia cotidiana que se construye en la interacción entre cultura, liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo y vínculos sociales. Estos hallazgos servirán como base para el capítulo siguiente, donde se discutirán las conclusiones, limitaciones, recomendaciones y posibles líneas futuras de investigación.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

En este capítulo se desarrolló la discusión final de los hallazgos obtenidos en la investigación. En primer lugar, se presentaron las conclusiones, organizadas en dos niveles: su relación con el marco teórico y su relación con los resultados específicos del caso estudiado. Posteriormente, se formularon recomendaciones orientadas a un modelo de bienestar aplicable a la organización, con objetivos, acciones concretas de incentivos no económicos y criterios de medición. Finalmente, se expusieron las limitaciones de la investigación, las posibles líneas futuras de estudio y el aporte final de la tesina para otras organizaciones del sector.

6.1 Conclusiones

En los hallazgos empíricos que se obtuvieron, Se puede ver reflejada claramente la teoría desarrollada por Mayo y los estudios de Hawthorne donde se destaca que el comportamiento de los trabajadores no puede explicarse únicamente desde incentivos económicos o condiciones materiales, ya que también intervienen factores psicológicos, sociales y relacionales.

Permitiendo así sostener que los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas mantienen aún una vigencia en el análisis del bienestar laboral contemporáneo, especialmente en contextos de alta exigencia operativa como el sector BPO.

Volver a estudiar la Escuela de las Relaciones Humanas no constituye un simple ejercicio histórico, sino que, por el contrario, representa una necesidad actual dentro de la gestión del capital humano. Pues, aunque podría suponerse que las organizaciones ya superaron enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la productividad la eficiencia o el control y la realidad contemporánea muestran que muchas empresas vuelven a tomar sus decisiones alrededor de métricas, indicadores, reducción de costos y exigencias operativas cada vez más precisas.

Esta tendencia puede comprenderse dentro de un contexto marcado por tensiones económicas, transformaciones tecnológicas, presión competitiva y debates globales sobre el futuro del trabajo. Sin embargo, precisamente por ello es necesario volver a poner en el centro la dimensión humana del trabajo.

Hablar de bienestar laboral desde una perspectiva humanista no significa desconocer las necesidades productivas de la organización. Significa comprender que la sostenibilidad de una empresa también depende de la manera en que las personas viven su trabajo, interpretan su lugar dentro de la organización y sienten que su experiencia cotidiana tiene valor. En un sector

donde cada minuto puede ser medido, donde los tiempos de pausa se controlan y donde la operación exige respuestas constantes, recuperar una mirada centrada en las relaciones humanas es necesario.

Uno de los aportes más significativos de los estudios de Hawthorne fue mostrar que la productividad aumentaba incluso cuando los cambios físicos del entorno, como la iluminación, no seguían una lógica lineal o estrictamente técnica. Más allá de si la luz era más intensa o más tenue, lo que emergía con fuerza era el efecto de la atención recibida, la observación, la escucha y la importancia otorgada a los trabajadores. En el caso analizado, los resultados permiten trasladar esa reflexión al campo del bienestar laboral. No basta con modificar beneficios, sumar actividades o entregar un paquete de servicios. El simple hecho de preguntar, escuchar, abrir espacios de conversación y comunicar que la opinión del colaborador importa puede convertirse en una estrategia de bienestar en sí misma.

Este hallazgo se relaciona directamente con los objetivos de la investigación. Al analizar la influencia de los factores psicológicos, la motivación y las relaciones humanas en la percepción de bienestar, se observó que los colaboradores no definieron su experiencia únicamente desde lo económico. Cuando tuvieron la oportunidad de expresarse en espacios más amplios, aparecieron con especial fuerza dos dimensiones centrales: el reconocimiento y la comunicación. Ambas atraviesan la forma en que los colaboradores interpretan los beneficios, el liderazgo, las oportunidades de crecimiento, las condiciones cotidianas y la cultura organizacional. Por esta razón, las políticas de bienestar no deberían diseñarse como acciones aisladas, sino como estrategias atravesadas por estos dos ejes.

En relación con el marco teórico se confirma que los factores psicológicos y las relaciones humanas constituyen dimensiones centrales de la experiencia laboral. Los resultados mostraron que el apoyo del supervisor, la cultura inclusiva y la conexión entre pares fueron algunas de las principales fortalezas identificadas por los colaboradores.

Esto coincide con la perspectiva de la Escuela de las Relaciones Humanas, en la medida en que demuestra que el sentido de pertenencia, la atención recibida y la calidad de las relaciones cotidianas influyen en la manera en que las personas valoran su trabajo y construyen su vínculo con la organización.

Los hallazgos matizan la idea de que los beneficios laborales o los incentivos no económicos generan bienestar por sí mismos. Los estudios previamente analizados plantean que el bienestar laboral debe comprenderse como un fenómeno multidimensional.

Queda en evidencia que diseñar un portafolio de beneficios resulta insuficiente si no va acompañado de una ejecución a conciencia. La percepción de valor por parte del capital humano depende directamente de qué tan accesibles bien comunicadas y coherentes sean estas

prácticas frente a sus dinámicas reales de trabajo, así como del respaldo activo de los equipos responsables.

La investigación también tensiona una mirada estrictamente económica del bienestar laboral. Si bien la compensación es una dimensión vital dentro del mundo laboral, los espacios de diálogo más amplios del ejercicio aplicado, especialmente los grupos focales y las entrevistas individuales, mostraron que los colaboradores profundizaron con mayor fuerza en factores humanos, sociales y emocionales.

Al hablar de bienestar, las personas no se refirieron al salario o a la compensación directa. También hablaron de tranquilidad, respeto, estabilidad, familia, crecimiento, orgullo por el trabajo, relaciones positivas, espacios de descanso, liderazgo cercano y sensación de ser tratados como seres humanos.

En relación con los resultados específicos de la organización estudiada, se concluye que existe una percepción general positiva sobre la empresa y sus iniciativas de bienestar, reflejada en un *NPS* de 54,8 y en una mayoría de respuestas promotoras. Sin embargo, dicha percepción no fue homogénea entre campañas.

El análisis por cuentas permitió observar que colaboradores expuestos a condiciones generales iguales de beneficios, cultura y políticas corporativas podían experimentar la organización de maneras distintas según el liderazgo, las exigencias del cliente, la comunicación, las herramientas disponibles, los turnos y las dinámicas internas de cada grupo. Este resultado muestra que el bienestar no se define únicamente desde la estrategia corporativa general, sino también desde el entorno inmediato donde se desarrolla el trabajo.

El apoyo del supervisor apareció como la principal fortaleza dentro de la codificación temática de respuestas abiertas, lo que evidencia que los líderes tienen una influencia decisiva en la percepción de bienestar, motivación y pertenencia.

Cuando los líderes fueron percibidos como cercanos, empáticos y resolutivos, la experiencia laboral tendió a valorarse de manera más positiva. Por el contrario, cuando aparecieron percepciones de falta de acompañamiento, comunicación confusa, favoritismo o ausencia de reconocimiento, el vínculo con la organización se debilitó.

Las compensaciones cualitativas, no monetarias, también fueron valoradas como elementos diferenciadores. Los colaboradores destacaron la medicina prepaga, los beneficios odontológicos, las actividades recreativas, las ferias, los masajes, los espacios de juego, las zonas de descanso y las iniciativas asociadas al bienestar emocional, no obstante, el estudio mostró que el impacto de estos incentivos depende de su acceso real y de su conexión con las necesidades de los equipos.

En algunos casos, los colaboradores valoraron estas prácticas como señales de cuidado. En otros, señalaron dificultades relacionadas con horarios, cancelaciones, desconocimiento, falta de presencia del equipo responsable o poca disponibilidad en ciertos turnos.

La comunicación organizacional surgió como una dimensión transversal. Los resultados permitieron observar que las brechas de comunicación afectan tanto la percepción de beneficios como la confianza en los procesos de crecimiento, la relación con áreas de soporte y la claridad operativa. Por ello, comunicar no puede entenderse únicamente como enviar información.

En el contexto estudiado, comunicar implica traducir las iniciativas a la realidad cotidiana del colaborador, explicar cómo acceder a ellas, mantener canales visibles, responder oportunamente y asegurar que los mensajes lleguen de manera clara a todos los turnos y campañas.

También se concluye que las instalaciones, herramientas y condiciones cotidianas de trabajo forman parte de la experiencia de bienestar. Aunque los espacios físicos fueron valorados de manera positiva en algunos comentarios, los grupos focales mostraron que baños, máquinas expendedoras, temperatura, calidad del aire, limpieza, acceso a alimentos, disponibilidad de espacios de descanso y funcionamiento de herramientas tecnológicas influyen en la percepción de cuidado. Estos elementos muestran que el bienestar se expresa también en detalles cotidianos que pueden facilitar o dificultar la jornada laboral.

Se concluye que la organización cuenta con una base valiosa que le puede permitir fortalecer su estrategia de bienestar de manera efectiva. Ya ofrece una oferta amplia de beneficios e iniciativas, posee una cultura que es reconocida por muchos colaboradores como diferente y una percepción positiva de varios líderes y espacios de trabajo. Sin embargo, los resultados muestran que el desafío principal no está únicamente en crear más beneficios, en tener una lista enorme de ofertas, actividades o descuentos, sino en mejorar la coherencia entre la cultura declarada y la experiencia vivida. Para ello, es necesario que se fortalezca la comunicación, la presencia de los equipos y personas responsables y en cargos de liderazgo, la equidad entre turnos y campañas, la claridad en las oportunidades de crecimiento, la formación de líderes y la medición del impacto de las iniciativas de bienestar.

6.2 Recomendaciones

Se propone el Modelo, Bienestar en Voz Alta, que se concibe como una estrategia de bienestar laboral orientada a convertir la escucha de los colaboradores en acciones que sean concretas, visibles y medibles.

El nombre del modelo se crea debido a uno de los hallazgos centrales de la investigación, cuando las personas tienen espacios reales en los que se pueden expresar, no hablan únicamente de compensación económica o salarios, sino que también hablan de comunicación, reconocimiento,

liderazgo, descanso, acceso a beneficios, trato humano y condiciones cotidianas que influyen en su calidad de vida laboral.

Se parte de una premisa que está alineada con la Escuela de las Relaciones Humanas, el bienestar no se fortalece únicamente agregando más beneficios o modificando factores aislados del entorno, sino que también se construye cuando las personas perciben que la organización las observa, las escucha y actúa a partir de lo que expresan.

El propio ejercicio de aplicar encuestas, realizar grupos focales y desarrollar entrevistas individuales ya es una práctica de bienestar exitosa, pues abrió espacios de voz, reconocimiento y participación. La recomendación central consiste en transformar estos espacios en una estrategia permanente, con estructura, seguimiento y comunicación hacia los colaboradores.

6.2.1 Eje 1: Escucha permanente como práctica de bienestar

Este primer eje tiene como objetivo convertir la escucha organizacional en una práctica que sea permanente y no en una acción aislada simplemente de diagnóstico. Los resultados mostraron que los colaboradores valoran aquellos espacios donde pueden expresar sus puntos de vista y opiniones,

También se evidenció que cada formato produce una información distinta, pues la encuesta permitió identificar tendencias generales, los grupos focales hicieron visibles tensiones, solicitudes y oportunidades de mejora. Las entrevistas individuales revelaron una comprensión más íntima del bienestar, vinculada con felicidad, tranquilidad, crecimiento, familia, respeto y sentirse visto.

Como acción específica, aquí se recomienda un ciclo permanente de escucha y que se haga de manera institucionalizada, que se componga por encuestas breves, grupos focales periódicos y entrevistas selectivas.

Este ciclo puede realizarse por campaña y turno, considerando que la experiencia del colaborador varía según el contexto operativo. Para que la escucha no sea percibida como un espacio sin consecuencias, cada instancia debería cerrar con una síntesis de hallazgos, temas priorizados, responsables internos y fechas tentativas de seguimiento.

Se sugiere considerar indicadores como la cantidad de espacios realizados por trimestre, la participación por campaña y turno, el porcentaje de temas priorizados con responsable asignado, el número de acciones que se deriven de la escucha y la percepción de los colaboradores sobre si sus comentarios fueron tomados en cuenta.

También podría incorporarse una pregunta para ser compartida después de finalizado cada espacio, orientada a medir si los participantes sintieron que pudieron expresarse con confianza y claridad.

6.2.2 Eje 2: Conversaciones con sentido y construcción colectiva

El segundo eje tiene como objetivo transformar los espacios de diálogo en escenarios de construcción colectiva, evitando que se conviertan únicamente en momentos de queja individual o en conversaciones centradas en señalar a personas específicas. Los grupos focales dejaron ver que cuando los colaboradores sienten cercanía, tienden a expresar malestares acumulados. Esto es valioso, pero requiere una metodología que permita pasar de la queja a la comprensión del problema y luego a la generación de propuestas.

Como acción específica, se recomienda rediseñar los grupos focales bajo formatos más cercanos y colaborativos, tales como “Un café con tus líderes”, Conversatorios de bienestar o Mesas de mejora por campaña.

Estos espacios podrían realizarse con grupos pequeños, en ambientes menos formales y con preguntas orientadas a construir soluciones. En lugar de centrar la conversación únicamente en qué está mal, se podría guiar el diálogo hacia preguntas como qué debería cambiar, qué puede resolverse desde el equipo, qué requiere apoyo de áreas de soporte y qué ideas proponen los propios colaboradores.

Esta recomendación busca que la voz del colaborador no sea tratada solo como retroalimentación, sino como conocimiento organizacional. Los empleados conocen de primera mano las dificultades de cada campaña, los horarios, las herramientas, los puntos de fricción y las oportunidades reales de mejora. Por ello, sus aportes pueden convertirse en insumos para diseñar acciones de bienestar más pertinentes y sostenibles.

Se recomienda considerar indicadores como el número de ideas generadas en cada espacio, el porcentaje de ideas evaluadas por las áreas responsables, el número de iniciativas implementadas a partir de propuestas de colaboradores, la percepción de utilidad del espacio y la reducción de temas repetitivos en futuras sesiones. También se recomienda comunicar los avances mediante mensajes simples de cierre, por ejemplo, “esto escuchamos, esto estamos revisando, esto ya se implementó”.

6.2.3 Eje 3: Coordinación entre Operaciones y áreas de soporte

El tercer eje tiene como objetivo fortalecer la coordinación entre el área de Operaciones y las áreas de soporte, especialmente con las áreas de Beneficios, Bienestar, Recursos Humanos, Comunicaciones, Servicios Generales y Tecnología. Los resultados mostraron que muchas

iniciativas de bienestar son valoradas pero su impacto se ve reducido o cambia drásticamente cuando los colaboradores no se les permite o se les otorga el tiempo para participar, o cuando los horarios no se ajustan a la operación, cuando la información llega tarde y ya no se puede coordinar los permisos de los colaboradores o cuando los turnos no tienen igualdad de acceso.

En una industria con tiempos altamente controlados, métricas operativas exigentes y turnos diversos, el bienestar no puede planearse de manera desconectada de la realidad de cada cuenta, especialmente porque cada una obedece a una exigencia diferente.

Se recomienda crear una mesa de coordinación mensual entre Operaciones y áreas de soporte, orientada a revisar próximas actividades, horarios, disponibilidad de equipos, necesidades por campaña y posibles barreras de participación. Esta mesa no debería limitarse a informar actividades ya diseñadas, sino validar si las acciones son viables para los equipos que se espera impactar.

Como acción específica se propone implementar un calendario integrado de bienestar y beneficios, revisado previamente con líderes operativos y Gestión de Fuerza Laboral. Este calendario debería contemplar turnos de mañana, tarde y noche, así como alternativas de participación para colaboradores que no puedan asistir en el horario principal.

Será importante definir un proceso de comunicación anticipada, clara y organizada, para que los líderes conozcan las actividades, puedan organizar la participación y eviten que el colaborador perciba el bienestar como algo disponible solo para algunos grupos.

Se plantea considerar indicadores como la tasa de participación por turno y campaña, el porcentaje de actividades comunicadas con anticipación suficiente, el número de actividades ajustadas después de revisión operativa, la percepción de equidad en el acceso y el nivel de satisfacción de los participantes. Asimismo, se puede medir la cantidad de cancelaciones, reprogramaciones o actividades con baja asistencia por falta de coordinación previa.

6.2.4 Eje 4: Ecosistema de beneficios voluntarios y alianzas de valor

El cuarto eje tiene como objetivo que la empresa pueda ampliar el concepto de beneficios más allá de los paquetes tradicionales de salud, de medicina prepaga, de seguro de vida y de cobertura odontológica. Las opiniones percibidas permiten ver que los colaboradores valoran beneficios que se conectan con su cotidianidad, con sus intereses, su edad, la etapa de la vida que atraviesan y sus aspiraciones personales. En una población donde la mayoría es joven, y en un contexto donde los presupuestos para las áreas de bienestar son cada vez más limitados, los beneficios voluntarios y las alianzas externas pueden convertirse en una herramienta de alto valor percibido y que tienen un bajo impacto presupuestal.

Se recomienda construir un ecosistema de beneficios voluntarios basado en alianzas con gimnasios, universidades, academias de idiomas, restaurantes, librerías, servicios de salud, entretenimiento, bienestar financiero y otros aliados relevantes para los colaboradores. Estas alianzas pueden ofrecer descuentos, tarifas preferenciales, actividades en sitio, jornadas especiales o beneficios exclusivos sin representar necesariamente un costo directo elevado para la empresa.

Para hacer sostenible esta estrategia, se debería crear un flujo estandarizado de búsqueda, evaluación, aprobación y comunicación de aliados. Este flujo podría incluir una plantilla de correo para contactar posibles aliados, criterios mínimos de evaluación, modelo de acuerdo entre las partes, responsables internos, lineamientos de comunicación y un espacio centralizado donde los colaboradores puedan consultar las alianzas disponibles. De esta forma, el crecimiento del ecosistema no dependería de esfuerzos aislados, sino de un proceso replicable.

Se formula considerar indicadores como el número de alianzas activas, el uso reportado por los colaboradores, la satisfacción con las alianzas, el ahorro estimado generado para empleados, la participación en jornadas de aliados y la cantidad de solicitudes o intereses identificados por categoría. También se recomienda medir cuáles alianzas generan mayor uso, para priorizar aquellas que realmente responden a necesidades reales.

6.2.5 Eje 5: Información de beneficios dentro y fuera de la empresa

El quinto eje tiene como objetivo mejorar la disponibilidad y la visibilidad de la información sobre los beneficios. Los resultados permitieron concluir que el ofrecer beneficios no garantiza su uso ni su valoración si los colaboradores no saben cómo acceder a ellos, si la información solo está disponible en canales internos o si no pueden consultarla desde sus dispositivos personales.

En beneficios relacionados con salud, descuentos, contactos de proveedores o instrucciones de uso, la información debe estar disponible no solo durante la jornada laboral, sino también en los momentos en que el colaborador realmente necesita utilizarla, que es cuando están fuera de las oficinas y se encuentran con la necesidad de tener la información a la mano.

Crear un espacio centralizado de beneficios accesible dentro y fuera de la empresa. Dependiendo del presupuesto y de las capacidades tecnológicas, este espacio podría tomar distintas formas.

Una opción de mayor inversión sería una aplicación o portal externo. Una alternativa de menor costo podría ser un enlace organizado en una plataforma visual, un micrositio, un documento interactivo o una página diseñada en herramientas accesibles como Canva, siempre que cumpla con criterios de actualización, claridad y facilidad de navegación, también se propone la creación

de un QR que pueda proyectarse en las pantallas de las oficinas y ser escaneado por los colaboradores.

Este espacio debería incluir los beneficios de salud, contactos de proveedores, paso a pasos de acceso a herramientas, preguntas frecuentes, beneficios voluntarios, alianzas por ciudad, actividades próximas y canales de atención. También debería tener una estructura simple, visual y orientada al uso real. La información no debería presentarse como un listado extenso difícil de leer, sino como una guía práctica para resolver necesidades concretas, priorizando un formato gráfico y atractivo.

Se advierte considerar indicadores como número de visitas al portal o enlace, consultas por categoría, reducción de preguntas repetitivas, uso de beneficios después de campañas de comunicación, satisfacción con la claridad de la información y frecuencia de actualización del contenido. Además, se puede incluir una medición breve sobre conocimiento de beneficios antes y después de implementar el espacio centralizado.

6.2.6 Eje 6: Liderazgo visible, humano y reconocedor

El sexto eje tiene como objetivo fortalecer el papel del liderazgo directo como mediador fundamental del bienestar. Los resultados mostraron que el apoyo del supervisor fue la fortaleza más mencionada en la encuesta, lo que confirma que el líder inmediato tiene un impacto decisivo en la motivación, la confianza y la experiencia diaria. Los grupos focales destacaron que los problemas de liderazgo, comunicación y reconocimiento pueden afectar profundamente el clima emocional de los equipos.

Se recomienda implementar una ruta de liderazgo orientada al bienestar, enfocada en prácticas simples, frecuentes y medibles.

Esta ruta podría incluir reuniones periódicas de equipo, espacios breves de reconocimiento, seguimiento emocional básico, retroalimentación útil y formación en comunicación empática. También se recomienda que los líderes reciban información clara sobre beneficios, canales de escalamiento y recursos de bienestar, ya que muchas veces son la primera fuente de consulta para los colaboradores.

Se propone considerar indicadores como percepción de apoyo del supervisor, frecuencia de sesiones de acompañamiento, número de reconocimientos realizados por equipo, asistencia de líderes a espacios de formación, evolución de comentarios asociados a liderazgo y reducción de menciones relacionadas con falta de escucha o falta de claridad.

6.2.7 Eje 7: Medición y cierre del ciclo de bienestar

El séptimo eje tiene como objetivo asegurar que el modelo no se quede en simple escucha o intención, sino que pueda demostrar y comprobar avances que permitan hacer planes de acción, involucrar otras áreas, generar informes ejecutivos para altos cargos, y para ello, se recomienda consolidar un sistema de medición continua que permita evaluar satisfacción, participación, conocimiento de beneficios, percepción de escucha y ejecución de acciones. Esta medición debe ser sencilla, pero constante.

Se plantea mantener encuestas breves después de las actividades de bienestar, revisar periódicamente los comentarios abiertos, medir *NPS* por actividad, analizar tendencias por campaña y turno, y construir un sistema interno de seguimiento.

Este sistema debería funcionar a partir de registros parametrizados que permitan documentar actividades, alianzas, solicitudes, hallazgos, responsables, fechas de compromiso, avances y cierres. Para ello, pueden utilizarse herramientas de uso cotidiano como *Excel* o *Google Sheets*, siempre que cuenten con campos estandarizados, responsables definidos y actualización periódica. A su vez, esta información podría integrarse en herramientas de visualización como *Power BI* o *Looker Studio*, con el fin de identificar tendencias, comparar campañas, revisar participación por turno y observar la evolución de los temas recurrentes.

Sería determinante crear matrices de seguimiento y tableros de control internos compartidos con las áreas involucradas en la gestión del bienestar, como Beneficios, Recursos Humanos, Operaciones, Gestión de Fuerza Laboral, Comunicaciones, Servicios Generales, Tecnología y Adquisición de Talento.

Estas matrices de seguimiento y tableros de control permitirían que cada área visualice los compromisos que le corresponden, registre avances y deje evidencia de las acciones implementadas. De esta manera, el seguimiento no dependería únicamente de conversaciones informales o correos aislados, sino de una trazabilidad clara y consultable. Varios hallazgos de la investigación mostraron que los colaboradores no solo esperan ser escuchados, sino también percibir que sus comentarios generan acciones concretas y seguimiento real.

Un aspecto clave de este eje es poder comunicar los resultados, ya que los colaboradores no solo necesitan ser escuchados, también necesitan saber qué pasó con lo que dijeron, por ello, se recomienda implementar comunicaciones de cierre que expliquen los avances de forma breve y transparente. Esta práctica puede fortalecer la confianza y evitar que los espacios de escucha sean percibidos como ejercicios sin consecuencia.

Se sugiere considerar indicadores tales como *NPS* por actividad, tasa de participación, satisfacción promedio, porcentaje de acciones cerradas, tiempo promedio de respuesta,

evolución del conocimiento de beneficios, número de alianzas activas, uso de alianzas, ahorro estimado para colaboradores, cantidad de solicitudes recibidas, temas recurrentes por campaña y comparación de tendencias entre mediciones. Así, el modelo Bienestar en Voz Alta puede operar como un ciclo continuo de escucha, comunicación, acción, registro y evaluación.

En conclusión, el Modelo Bienestar en Voz Alta busca poder responder a los principales hallazgos obtenidos y convertirlos en una propuesta aplicable a la organización.

Su aporte profesional consiste en reconocer que el bienestar laboral no depende únicamente de aumentar beneficios, sino de construir un sistema donde los colaboradores puedan expresar sus necesidades, participar activamente en la creación de soluciones, acceder a información clara y poder observar acciones concretas, este modelo permite orientar estrategias de bienestar con bajo impacto presupuestal, pero con alto potencial de impacto humano.

6.3 Limitaciones de la investigación

En primer lugar, la investigación se desarrolló como un estudio de caso centrado en una sola organización del sector BPO en Colombia. Esto permitió profundizar en una realidad concreta, con acceso directo a información empírica y a espacios de escucha reales. Sin embargo, los resultados no pueden generalizarse de manera automática a todas las empresas del sector, ya que cada organización tiene características culturales, operativas, contractuales y demográficas particulares.

El valor del estudio se encuentra en su profundidad interpretativa y en la posibilidad de ofrecer aprendizajes transferibles, más que en la pretensión de representar estadísticamente a toda la industria.

La muestra utilizada fue de tipo intencional y no probabilística. La encuesta general contó con 216 respuestas válidas sobre una población aproximada de 4.500 colaboradores, mientras que los grupos focales y las entrevistas individuales incluyeron participantes seleccionados según disponibilidad operativa, participación voluntaria y pertinencia para los objetivos de la investigación. Por esta razón, los resultados deben interpretarse como una aproximación cualitativa y descriptiva a la percepción de bienestar, no como una medición estadística representativa de la totalidad de la población.

La participación voluntaria también constituyó una limitación. En organizaciones de gran tamaño, la comunicación interna suele enfrentar un desafío particular: aunque existan múltiples canales disponibles, también circula una gran cantidad de información proveniente de distintas áreas, campañas, procesos y prioridades operativas. Esto puede dificultar que una invitación a participar en una encuesta, entrevista o espacio de conversación reciba la atención esperada, incluso cuando el tema sea importante para los colaboradores. En consecuencia, la convocatoria y la

participación dependieron no solo del interés individual, sino también de la visibilidad del mensaje, la disponibilidad de tiempo y la posibilidad real de asistir dentro de la jornada laboral.

La segmentación de los resultados se realizó por campañas o cuentas de trabajo, y no por género, edad, ciudad o antigüedad. Esta decisión respondió al diseño del estudio y a la lógica del contexto organizacional, ya que cada campaña presenta dinámicas operativas, clientes, ritmos de trabajo y estilos de liderazgo particulares. No obstante, esta elección también limita la posibilidad de analizar diferencias específicas asociadas a variables sociodemográficas. En futuras investigaciones podría resultar valioso incorporar estos cruces, siempre que se garantice la confidencialidad de los participantes.

Otra limitación se relaciona con la confidencialidad de la información. Por tratarse de una empresa del sector BPO que presta servicios a distintos clientes, los nombres de las campañas, cuentas o clientes no fueron revelados. Esta decisión fue necesaria para proteger información sensible de la organización y de sus operaciones. Sin embargo, también limita la posibilidad de describir con mayor detalle las diferencias entre cuentas, los tipos de servicio prestado o las condiciones específicas de cada cliente.

Las entrevistas individuales y los grupos focales no fueron grabados ni transcritos literalmente. Esta decisión respondió tanto a criterios éticos como a condiciones propias del contexto organizacional estudiado. Al tratarse de una empresa del sector BPO que trabaja con información sensible de distintos clientes, las instalaciones cuentan con restricciones estrictas de seguridad y confidencialidad. En este tipo de entornos no se permite registrar audio, video o imágenes dentro de las áreas operativas. Incluso el ingreso de dispositivos personales, papel o lápiz puede estar restringido, y el trabajo se realiza únicamente en equipos autorizados por la organización.

En este contexto, la ausencia de grabaciones no debe interpretarse como una debilidad aislada del diseño, sino como una adaptación metodológica necesaria para investigar dentro de una operación con altos estándares de protección de información. Además, esta decisión favoreció un ambiente de mayor confianza para los participantes. En espacios donde se conversaba sobre liderazgo, bienestar, comunicación, oportunidades de crecimiento, áreas de soporte y condiciones de trabajo, la presencia de una grabación podía generar inhibición o temor a ser identificado.

Esta consideración fue especialmente importante porque, aun cuando las encuestas se presentan como anónimas, en contextos organizacionales grandes algunos colaboradores pueden mantener la percepción de que sus respuestas podrían ser rastreadas o asociadas a su identidad.

Por ello, los espacios conversacionales se plantearon como instancias de escucha más cercanas, donde los participantes pudieran expresarse con mayor libertad y sinceridad.

La información fue registrada mediante notas estructuradas, centradas en aspectos destacados, temas recurrentes, preocupaciones principales y categorías de análisis. De esta manera, se protegió la confidencialidad de los participantes y se priorizó la identificación de patrones colectivos por encima de la atribución individual de frases o comentarios.

Por esta razón, los resultados de entrevistas y grupos focales se presentaron principalmente como patrones temáticos y no como reproducción literal de intervenciones individuales. Esta modalidad permitió recoger información relevante y sensible sin vulnerar las políticas de seguridad de la empresa ni comprometer la confianza de los colaboradores.

La realización de los grupos focales presentó, además, limitaciones operativas propias del sector estudiado. En los centros de contacto, los tiempos de trabajo suelen estar altamente controlados y contabilizados, incluso para pausas breves dentro de la jornada como idas al baño son parametrizadas. Por ello, la participación en estos espacios requería coordinación previa y, en algunos casos, permisos especiales para que los colaboradores pudieran ausentarse temporalmente de sus funciones.

La operación no siempre permitió liberar a las personas en los horarios previstos, lo que dificultó la conformación de grupos estables y la coordinación de participantes de diferentes áreas, turnos y campañas. Esta condición explica la participación variable entre sesiones y constituye una limitación propia de investigar en entornos con alta exigencia operativa.

También debe considerarse que los grupos focales pueden haber estado influidos por la dinámica propia del espacio colectivo.

Al tratarse de encuentros de diálogo, algunos participantes pudieron percibirlos como una oportunidad para expresar molestias, elevar solicitudes o enfatizar necesidades pendientes. Esto explica que el tono de los grupos focales haya sido más crítico que el de la encuesta o las entrevistas individuales. Lejos de invalidar la información, esta condición permitió acceder a tensiones relevantes de la experiencia laboral, aunque exige interpretar los hallazgos considerando el contexto emocional y conversacional en el que surgieron.

Otra limitación se relaciona con el momento operativo de cada campaña. Las percepciones de los colaboradores pudieron estar influenciadas por cambios recientes de turnos, carga laboral, problemas tecnológicos, procesos internos, decisiones de liderazgo o situaciones puntuales del cliente. Dado que la recolección se realizó en distintos momentos del año, algunos resultados pueden reflejar coyunturas específicas y no necesariamente condiciones permanentes.

También se identificaron limitaciones tecnológicas para la aplicación de instrumentos. Por las características del sector y las restricciones de privacidad y seguridad de la información que

están asociadas a cada cliente, no todos los colaboradores tenían acceso a las mismas herramientas digitales.

Por ejemplo, algunas campañas podían completar formularios en línea, mientras que otras tenían restricciones para acceder a determinadas plataformas, como formularios externos. Esta situación exigió adaptar la aplicación de encuestas y utilizar distintos medios de recolección, lo que permitió continuar con el proceso, pero también introdujo diferencias en la experiencia de participación de los colaboradores.

Finalmente, el análisis de respuestas abiertas se realizó mediante una codificación temática, y pese a que esta técnica permitió organizar volúmenes grandes de información y permitió reconocer patrones relevantes, implica un proceso interpretativo, para poder reducir este riesgo, se contrastaron los hallazgos con distintas fuentes de información, incluyendo la encuesta general, los comentarios abiertos, los grupos focales, las entrevistas individuales, las encuestas de satisfacción por actividad y el análisis documental.

Aun así, se reconoce que toda codificación cualitativa supone decisiones analíticas y que los resultados deben comprenderse dentro de ese marco.

En conjunto estas limitaciones permiten delimitar el alcance de la investigación y fortalecer su transparencia metodológica. El estudio no busca ofrecer una medición universal del bienestar laboral en el sector BPO, sino comprender desde un caso concreto y con evidencia empírica real cómo los factores psicológicos, la motivación, las relaciones humanas y los incentivos no económicos influyen en la percepción de bienestar de los colaboradores.

6.4 Futuras investigaciones

A partir de los resultados obtenidos, se identifican diversas líneas de investigación que podrían ampliar o contrastar los hallazgos.

Una primera línea posible sería analizar la aplicabilidad del Modelo Bienestar en Voz Alta en otras empresas del sector, tanto en Colombia como en otros países de América Latina. Esto permitiría observar si los ejes de escucha, comunicación, acción, registro y evaluación pueden adaptarse a organizaciones con diferentes tamaños, culturas, clientes, modelos operativos y estructuras de beneficios.

Una segunda línea de investigación podría centrarse en el análisis comparativo entre campañas, cuentas o tipos de operación dentro de una misma empresa.

La segmentación por campañas permitió identificar que colaboradores expuestos a condiciones generales similares pueden construir percepciones distintas según el liderazgo, la comunicación,

las exigencias operativas y la dinámica del cliente, sería crucial profundizar en esta relación mediante estudios que comparen campañas con diferentes niveles de complejidad, contacto emocional, presión por métricas o exposición a situaciones sensibles.

También sería pertinente desarrollar investigaciones que incorporen variables sociodemográficas no abordadas en este estudio, como género, edad, ciudad, nivel educativo, composición familiar, antigüedad o modalidad de trabajo. Estos cruces podrían permitir una comprensión más detallada de cómo se perciben los beneficios no económicos en distintos grupos de colaboradores. Por ejemplo, podría explorarse si las personas más jóvenes valoran más los espacios de socialización, formación y flexibilidad, mientras que otros grupos podrían priorizar estabilidad, salud, familia o seguridad.

Otra línea futura podría orientarse a medir el impacto longitudinal de las estrategias de bienestar. La presente investigación permitió identificar percepciones, necesidades y oportunidades de mejora, pero sería valioso analizar qué ocurre después de implementar acciones concretas derivadas del modelo propuesto. Para ello, podrían compararse indicadores antes y después de una intervención, tales como *NPS* por actividad, satisfacción con beneficios, participación en iniciativas, percepción de liderazgo, intención de permanencia, ausentismo o rotación voluntaria.

Se considera oportuno profundizar en el papel del liderazgo directo como mediador del bienestar laboral, los resultados mostraron que el apoyo del supervisor fue uno de los factores más valorados por los colaboradores, pero también que las fallas en comunicación, reconocimiento o acompañamiento pueden afectar de manera significativa la experiencia laboral. Futuras investigaciones podrían analizar qué prácticas específicas de liderazgo generan mayor percepción de bienestar, qué tipo de formación es más efectiva y cómo se puede medir el impacto del liderazgo humano en la motivación y la permanencia.

Otra posible línea de continuidad se relaciona con la comunicación organizacional de beneficios. Dado que esta investigación evidenció que la existencia de beneficios no garantiza su conocimiento ni su uso, sería útil estudiar qué canales, formatos y mensajes resultan más efectivos para comunicar bienestar en entornos con alta saturación de información. También podría analizarse la diferencia entre comunicación interna tradicional, comunicación visual, portales de beneficios, canales externos de consulta y estrategias de comunicación lideradas por supervisores.

Sería interesante continuar investigando la relación entre bienestar laboral, salud mental y exigencias emocionales del trabajo en centros de contacto.

En este sector, los colaboradores pueden estar expuestos a interacciones difíciles, presión por resultados, monitoreo constante y alta demanda de regulación emocional, por ello, futuras investigaciones podrían profundizar en cómo los incentivos no económicos, el apoyo psicológico,

los espacios de descanso, la escucha activa y las prácticas de liderazgo pueden contribuir a reducir el desgaste emocional y fortalecer experiencias laborales más sostenibles.

6.5 Aporte final y síntesis

A partir de la problemática que se pudo identificar en torno a la brecha entre las estrategias formales de bienestar y la percepción real de los colaboradores, esta investigación se centró en analizar la influencia de los factores psicológicos, la motivación, las relaciones humanas y los incentivos no económicos en el bienestar laboral dentro de una empresa BPO en Colombia. La organización estudiada cuenta con una población aproximada de 4.500 colaboradores y opera en un sector caracterizado por alta exigencia operativa, interacciones constantes con clientes difíciles y retos persistentes en materia de retención y experiencia del empleado.

Para llevar a cabo la investigación, se analizaron 216 respuestas válidas de una encuesta general de percepción, 10 sesiones de grupos focales con participación variable según la disponibilidad operativa de cada cuenta y turno, 5 entrevistas individuales semiestructuradas, encuestas de satisfacción asociadas a actividades de bienestar y documentación interna relacionada con beneficios, comunicación y programas de bienestar.

La información fue organizada considerando las dos variables de análisis definidas en la tesina: factores psicológicos, motivación y relaciones humanas en el trabajo, y bienestar laboral e incentivos no económicos.

Los resultados permitieron observar que los beneficios no económicos son apreciados por los colaboradores, pero su impacto depende en gran medida de la forma en que se comunican, se viven y se integran a la experiencia cotidiana de trabajo.

La investigación mostró que el bienestar laboral no se reduce a programas, actividades o beneficios formales, también se construye a partir de la escucha, el reconocimiento, la claridad de la comunicación, el liderazgo cercano, la posibilidad de desarrollo, las condiciones físicas del entorno y la sensación de ser tratado como una persona y no únicamente como un recurso operativo.

El principal aporte profesional de esta tesina consiste en proponer el Modelo Bienestar en Voz Alta como una herramienta aplicable para organizaciones del sector BPO y otros contextos laborales de alta exigencia.

Este modelo permite pasar de una gestión de bienestar centrada únicamente en la oferta de beneficios a una gestión basada en escucha permanente, conversación colectiva, coordinación entre áreas, acceso claro a la información, alianzas de valor, liderazgo humano y medición continua. Su orientación práctica permite que las empresas identifiquen necesidades reales,

prioricen acciones, asignen responsables, documenten avances y comuniquen resultados a los colaboradores.

Se considera que los resultados y conclusiones pueden constituir un aporte diferencial para otras organizaciones porque muestran que muchas mejoras significativas en bienestar no dependen exclusivamente de grandes inversiones económicas.

En contextos de presupuesto limitado, como ocurre con frecuencia en empresas de servicios tercerizados, el bienestar puede fortalecerse mediante acciones de alto impacto humano: escuchar mejor, comunicar con claridad, coordinar la participación, reconocer de manera cotidiana, facilitar el acceso a beneficios y cerrar el ciclo de seguimiento con evidencias visibles.

Asimismo, esta investigación puede servir como antecedente para futuros estudios sobre bienestar laboral en centros de contacto, especialmente aquellos interesados en analizar la relación entre condiciones operativas, beneficios no económicos y experiencia subjetiva del colaborador. Su aporte se encuentra en conectar una corriente clásica del pensamiento organizacional, como la Escuela de las Relaciones Humanas, con problemáticas actuales de gestión del talento en entornos BPO, y permite recuperar una idea esencial, detrás de los indicadores, los procesos y las métricas operativas existen personas cuyas emociones, vínculos, expectativas y necesidades influyen directamente en la sostenibilidad de las organizaciones.

Además, esta investigación busca aportar a una conversación que no debería agotarse en el ámbito académico, estudiar bienestar laboral en contextos reales permite comprender que las categorías teóricas adquieren sentido cuando se contrastan con la vida concreta de las personas.

En las entrevistas el bienestar apareció asociado a poder estudiar, llegar tranquilo a casa, compartir con la familia, sentirse respetado, crecer, tener oportunidades, descansar, ser escuchado y sentirse visto. Estas respuestas muestran que el trabajo no puede separarse por completo de la vida personal, lo que ocurre dentro de la organización afecta la manera en que las personas descansan, se proyectan, se relacionan y construyen su sentido de estabilidad.

Por ello se considera fundamental seguir investigando estos temas en organizaciones reales, especialmente en sectores donde la exigencia operativa puede no visibilizar la experiencia subjetiva del colaborador. Retomar a Elton Mayo y a la Escuela de las Relaciones Humanas permite recordar que detrás de cada indicador existe una persona, y que detrás de cada métrica hay una experiencia humana que puede fortalecer o debilitar el vínculo con la organización, esta mirada no reemplaza la gestión basada en datos, sino que la complementa y la humaniza.

En conclusión, se evidencia que una estrategia de bienestar laboral debe construir condiciones para que los colaboradores se sientan escuchados, informados, acompañados y reconocidos, pues una oferta material no es suficiente.

Volver a poner la voz del colaborador en el centro no solo representa una práctica ética de gestión humana, sino también se vuelve una oportunidad sustancial para fortalecer la motivación, la permanencia y la calidad de la experiencia laboral. El bienestar cuando se entiende desde esta perspectiva deja de ser un programa básico, una obligación, o un intangible, sino que se transforma en una nueva manera de relación entre la organización y las personas que la hacen posible.

REFERENCIAS

Alles, M. A. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Granica.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Asociación Colombiana de BPO. (2023). Sector BPO en el país tuvo un crecimiento de 6 % y generó más de 752.600 empleos directos. <https://www.bpro.org/sites/default/files/2023-12/crecimiento-bpro.pdf>

Bienestar Corporativo, & Capital Humano. (2011). Estudio sobre la promoción de la salud y la cultura del bienestar en las empresas del IBEX 35. AESPLA. <https://aespla.com/wp-content/uploads/I-ESTUDIO-PROMOCION-SALUD-Y-BIENESTAR-IBEX35.pdf>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (3.^a ed.). McGraw-Hill.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.^a ed.). SAGE Publications.

Deakin, S., & Wilkinson, F. (2005). The law of the labour market: Industrialization, employment, and legal evolution. Oxford University Press.

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80-88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>

Erazo Muñoz, P. A., & Riaño Casallas, M. I. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: Análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 64, 241-280. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a10>

Franke, R. H., & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43(5), 623–643.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). Managing human resources (9th ed.). Pearson.

Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary? *Applied Nursing Research*, 19(1), 38-42. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2005.06.001>

International Labour Organization. (2023). World employment and social outlook: Trends 2023. International Labour Organization.

Jiménez, M. (20 de junio de 2024). *El escenario global actual de la industria BPO*. Chazey Partners. <https://chazeypartners.com/es/article/el-escenario-global-actual-de-la-industria-bpo/>

Jones, S. R. G. (1992). Was there a Hawthorne effect? *American Journal of Sociology*, 98(3), 451–468.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5.^a ed.). SAGE Publications.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

McGuire, D., & McLaren, L. (2009). The impact of physical environment on employee commitment in call centres: The mediating role of employee well-being. *Team Performance Management*, 15(1/2), 35-48. <https://doi.org/10.1108/13527590910937702>

Mejía Galeano, Y. P. (2025). El clima organizacional en la industria del call center en Bogotá [Monografía, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/jspui/handle/10596/66932>

Moench, E. I. (2023). Los estudios laborales latinoamericanos sobre los agentes de Contact Centers: Bibliografía, notas críticas y cuestiones abiertas con la irrupción del teletrabajo. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 13(1), e125. <https://www.relmecs.fahce.unlp.edu.ar/article/view/relmecse125>

Mosquera Castro, A. L., Leal Céspedes, J. C., & Montoya Monsalve, J. N. (2021). El bienestar como práctica de alto rendimiento en la organización. Una mirada desde el modelo de Ryff. *AD-GNOSIS*, 10(10), 83-101. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.10.10.471>

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

OECD. (2022). Skills for the digital transition: Assessing recent trends using big data. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/38c36777-en>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2021: El papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_771675/lang-es/index.htm

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE.

Piedra Guillén, N. (2020). El trabajo en los call centers: La corporeidad de la experiencia laboral. *Revista Rupturas*, 10(1), 103-137. <https://doi.org/10.22458/rr.v10i1.2752>

ProColombia. (2022, 30 de agosto). Colombia crece como aliado internacional para tercerizar servicios. <https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/colombia-crece-como-aliado-internacional-para-tercerizar-servicios>

Puerta Pérez, A. (2017). Relaciones en el equipo de trabajo. Paraninfo.

Ramos Lugo, G. E., & Triana Gómez, M. L. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, 13(34), 309-314. <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5613>

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.

WorldatWork. (2022). 2021 total rewards inventory programs and practices. WorldatWork. https://worldatwork.org/media/CDN/dist/CDN2/documents/pdf/resources/research/WorldatWork_Survey_Total%20Rewards%20Inventory%20Programs%20%26%20Practices_2022.pdf

ANEXOS

Los anexos que se presentan a continuación reúnen los instrumentos y soportes utilizados durante el proceso de recolección de información empírica. Su inclusión tiene como propósito ofrecer mayor transparencia metodológica y permitir una comprensión más clara de los insumos que sirvieron de base para el análisis desarrollado en los capítulos de resultados y discusión.

Los documentos originales fueron elaborados en inglés, debido a que la organización objeto de estudio corresponde a un centro de contacto bilingüe y gran parte de sus comunicaciones, actividades internas e instrumentos corporativos se desarrollan en ese idioma. Para efectos de esta tesina, se incluye una versión traducida al español mediante el uso de herramientas digitales de traducción, posteriormente revisada y ajustada para conservar el sentido original de las preguntas, categorías y comentarios registrados.

El **Anexo I** corresponde al análisis de la encuesta utilizada para recoger percepciones generales sobre bienestar, beneficios, experiencia laboral y nivel de recomendación de la organización. Debido al volumen de información recolectada, este anexo no incluye la totalidad de las entradas individuales de la encuesta. En su lugar, se presenta un análisis consolidado y agrupado por categorías temáticas, con el fin de facilitar la lectura, proteger la confidencialidad de las respuestas y resguardar la identidad de los participantes. Este insumo permitió identificar tendencias generales, resultados de *NPS*, fortalezas, oportunidades de mejora y comentarios abiertos asociados a las variables de análisis.

El **Anexo II** reúne la guía y el registro de los grupos focales desarrollados durante el proceso de investigación. Este material permitió organizar las conversaciones por categorías temáticas y recoger los aspectos más recurrentes relacionados con liderazgo, comunicación, bienestar, beneficios, instalaciones, áreas de soporte y oportunidades de mejora.

La información contenida en los anexos se presenta de manera anónima y sin incluir datos que permitan identificar clientes, campañas específicas o participantes individuales, con el fin de proteger la confidencialidad de la organización y de las personas que participaron en el estudio.

ANEXO I

NPS (índice de promotores)

A continuación, se presentan las preguntas utilizadas en la encuesta. Es importante resaltar que después de cada pregunta cerrada se integró una pregunta abierta para comentarios, permitiendo obtener los resultados y métricas analizadas.

Pregunta Original (Inglés)	Traducción al Español	Formato de Respuesta
On a scale of 1-10, how likely are you to recommend the company to another person?	En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiendes la compañía a otra persona?	Escala 1-10 + Pregunta abierta para comentarios
On a scale of 1-10, how would you rate the support and guidance you receive from your immediate supervisor or manager?	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías el apoyo y la orientación que recibes de tu supervisor o gerente directo?	Escala 1-10 + Pregunta abierta para comentarios
On a scale of 1-10, how would you rate the tools and technologies provided for you to do your job at TaskUs ?	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías las herramientas y tecnologías proporcionadas para realizar tu trabajo en TaskUs ?	Escala 1-10 + Pregunta abierta para comentarios
On a scale of 1-10, how would you rate the training, feedback, and coaching you receive?	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías la capacitación, la retroalimentación y el entrenamiento (<i>coaching</i>) que recibes?	Escala 1-10 + Pregunta abierta para comentarios
On a scale of 1-10, how would you rate the opportunities for career growth and development provided by TaskUs ?	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece TaskUs ?	Escala 1-10 + Pregunta abierta para comentarios
On a scale of 1-10, how would you rate the way your job responsibilities and expectations are communicated with you?	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías la manera en que se te comunican las responsabilidades y expectativas de tu puesto?	Escala 1-10 + Pregunta abierta para comentarios
On a scale of 1-10, how would you rate the benefits that are provided by TaskUs in terms of their relevance to your needs?	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías los beneficios proporcionados por TaskUs en cuanto a su relevancia para tus necesidades personales?	Escala 1-10 + Pregunta abierta para comentarios
On a scale of 1-10, how would you rate the way TaskUs communicates updates on a timely and clear manner?	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías la forma en que TaskUs comunica sus actualizaciones de manera clara y oportuna?	Escala 1-10 + Pregunta abierta para comentarios
On a scale of 1-10, how would you rate the recognition and appreciation that you receive from your immediate supervisor or Manager for a job well done?	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías el reconocimiento y la apreciación que recibes de tu supervisor o gerente directo por un trabajo bien hecho?	Escala 1-10 + Pregunta abierta para comentarios

On a scale of 1-10, how would you rate the company's culture in terms of inclusivity, diversity, and overall employee experience?	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías la cultura de la empresa en términos de inclusión, diversidad y la experiencia general del empleado?	Escala 1-10 + Pregunta abierta para comentarios
---	--	---

Campaña	NPS	Promotor%	Detractor%	Neutral%	Respuesta #
1	71,4	78,6%	7,1%	14,3%	28
2	51,9	72,7%	12,1%	15,2%	52
3	25,6	50,0%	20,2%	29,8%	78
4	84,8	84,4%	6,7%	8,9%	33
5	58,8	64,7%	5,9%	29,4%	17
6	87,5	77,8%	11,1%	11,1%	8
Total	54.8	67,5%	12,7%	19,8%	216

ANÁLISIS GENERAL

EN GENERAL			
Aspectos destacados (Fortalezas)	Explicación	# de respuestas	% Impacto
Apoyo del supervisor	Se han recibido elogios generalizados para los supervisores directos (TL) y los gerentes por su apoyo, empatía y accesibilidad.	142	30,10%
Cultura inclusiva	Los empleados valoran enormemente el compromiso de la empresa con la diversidad, la inclusión y un entorno libre de discriminación.	85	18,00%
Beneficios para los empleados	Valoramos enormemente los seguros médicos prepagos (HMO), los descuentos en gimnasios y las actividades de bienestar (por ejemplo, 2DO, zona de bienestar).	76	16,10%
Servicios e instalaciones	Opinión positiva respecto al espacio físico de trabajo, que incluye estaciones de café, salas de juegos y cafeterías modernas.	52	11,00%
Conexión entre pares	Se menciona con frecuencia un ambiente de trabajo agradable y un fuerte espíritu de equipo entre los compañeros.	48	10,20%

EN GENERAL				
Oportunidades (Debilidades)	Explicación	# de respuestas	% Impacto	Prioridad
Insatisfacción salarial	Se han recibido críticas por los bajos salarios en relación con el creciente costo de vida y la complejidad de las responsabilidades.	95	20,20%	Alto
Rendimiento de las herramientas	Existe una gran frustración con los portátiles lentos (problemas de RAM), la latencia de Internet y las herramientas defectuosas como <i>TimeWarp</i> o <i>Quality Tool</i> .	78	16,60%	Alto
Transparencia en el crecimiento	Percepción de "amiguismo" en los ascensos y falta de vías claras para los empleados no bilingües en las líneas de atención en español.	62	13,20%	Alto
Estructura de entrenamiento	Se han recibido comentarios que indican que la capacitación es demasiado teórica, breve o no abarca escenarios complejos del producto (por ejemplo, la facturación).	55	11,70%	Medio
Brechas de comunicación	Preocupación por ser "el último en enterarse" de las actualizaciones de productos o de los cambios repentinos de turno sin previo aviso.	42	8,90%	Medio

CAMPAÑA 1			
Aspectos destacados (Fortalezas)	Explicación	Menciones	% Impacto
Apoyo del supervisor	Se describe a los directivos como "los mejores en su clase" en lo que respecta al coaching individualizado.	45	36,30%

Cultura inclusiva	Gran satisfacción con el ambiente inclusivo y respetuoso.	28	22,60%
Beneficios para los empleados	Los planes de medicamentos prepagos y las alianzas con gimnasios son factores clave para la fidelización de clientes.	22	17,70%
Servicios e instalaciones	Valoración de la moderna cafetería y los espacios de ocio.	15	12,10%
Canales de comunicación	Las actualizaciones frecuentes por correo electrónico y televisión mantienen informados a los equipos.	14	11,30%

CAMPAÑA 1				
Oportunidades (Debilidades)	Explicación	Menciones	% Impacto	Prioridad de acción
Estructura de entrenamiento	La formación se percibe como demasiado teórica y breve; los agentes carecen de conocimientos prácticos sobre facturación y especificidad del producto.	21	14,30%	Alto
Rendimiento de las herramientas	Existe una gran frustración con los portátiles lentos y los fallos en herramientas como <i>Quality Tool</i> y <i>TimeWarp</i> .	16	10,90%	Alto
Insatisfacción salarial	Existe una percepción generalizada de que los salarios actuales no compensan la creciente inflación ni el elevado estrés laboral.	16	10,90%	Alto
Brechas de comunicación	Los cambios operativos y de procesos a menudo se comunican con un tiempo de antelación insuficiente (notificaciones de cambios tardías).	15	10,20%	Medio
Barreras al crecimiento	Frustración en relación con las normas de elegibilidad (por ejemplo, la regla de los 6 meses) y los obstáculos para la promoción interna.	14	9,50%	Medio

CAMPAÑA 2			
Aspectos destacados (Fortalezas)	Explicación	Menciones	% Impacto
Apoyo del supervisor	El liderazgo se percibe como humano, atento y muy dedicado.	42	33,10%
Cultura inclusiva	Fuerte reconocimiento de la política de "puertas abiertas" para todas las diversidades.	30	23,60%
Beneficios para los empleados	Los planes de salud y odontológicos se consideran superiores a los de otras compañías.	25	19,70%
Coaching motivacional	La retroalimentación generalmente se brinda de manera constructiva y motivadora.	18	14,20%
Canales de comunicación	La información transmitida de boca en boca y mediante anuncios televisivos es clara y rápida.	12	9,40%

CAMPAÑA 2				
Oportunidades (Debilidades)	Explicación	Menciones	% Impacto	Prioridad
Brecha de crecimiento cuentas en español	Existen oportunidades limitadas de ascenso para el personal de atención al cliente en español que no habla inglés.	32	25,20%	Alto
Insatisfacción salarial	Existe una fuerte percepción de que los salarios no han seguido el ritmo del aumento del costo de vida.	28	22,00%	Alto
Ergonomía del hardware	La falta de reposapiés y la lentitud de los ordenadores portátiles afectan a la productividad.	24	18,90%	Medio
Procesos manuales	Existe un mayor deseo de automatizar la elaboración de informes (Excel/Power BI) en comparación con el uso de hojas de cálculo manuales.	22	17,30%	Medio
Actualizaciones de capacitación	En ocasiones, la información sobre los nuevos productos se comparte de forma incompleta.	21	16,50%	Medio

CAMPAÑA 3			
Aspectos destacados (Fortalezas)	Explicación	Menciones	% Impacto
Apoyo del supervisor	A los líderes se les describe como "excelentes seres humanos".	10	34,50%
Cultura inclusiva	Los empleados sienten que pueden ser ellos mismos sin temor a ser juzgados.	8	27,60%
Beneficios para los empleados	El seguro médico prepago se destaca como uno de los principales beneficios.	6	20,70%
Claridad operativa	Comprensión clara de los turnos y las tareas diarias.	3	10,30%
Emoción en la academia	Gran interés en inscribirse en los programas de formación de la empresa.	2	6,90%

CAMPAÑA 3				
Oportunidades (Debilidades)	Explicación	Menciones	% Impacto	Prioridad
Educación de Beneficios	Algunos agentes desconocen cuáles son sus beneficios actuales.	8	27,60%	Medio
Visibilidad de la promoción	La sensación de que las oportunidades de crecimiento no se publicitan de forma eficaz.	7	24,10%	Alto
Rendimiento de las herramientas	Percepción de que el equipo está "estancado" y necesita actualizarse.	6	20,70%	Medio
Brechas de comunicación	En ocasiones, los cambios de turno se implementan sin previo aviso.	5	17,20%	Alto
Estructura de bonificaciones	Deseo de obtener mayores recompensas monetarias basadas en el rendimiento.	3	10,30%	Medio

CAMPAÑA 4			
Aspectos destacados (Fortalezas)	Explicación	Menciones	% Impacto
Unidad de equipo	Altos niveles de comunicación y un ambiente de equipo muy unido.	3	37,50%
Apoyo del supervisor	Los gerentes son elogiados por su diligencia y proactividad.	2	25,00%
Coaching de apoyo	Bucles de retroalimentación constantes y útiles.	1	12,50%

Facilidad tecnológica	En general, las herramientas se consideran buenas y fáciles de manejar.	1	12,50%
Beneficios de la Academia	Experiencia positiva con el programa de desarrollo profesional.	1	12,50%

CAMPAÑA 4				
Oportunidades (Debilidades)	Explicación	Menciones	% Impacto	Prioridad
Conocimientos de facturación	El proceso de incorporación carecía de detalles suficientes sobre los complejos procesos de facturación.	3	37,50%	Alto
Claridad en el aumento salarial	Expectativas poco claras con respecto a los aumentos salariales por ascensos internos.	2	25,00%	Medio
Rendimiento del hardware	La conexión <i>WiFi</i> y la velocidad del ordenador a veces son lentas.	2	25,00%	Medio
Extensión de capacitación	Deseo de períodos de entrenamiento más prolongados antes de entrar en operaciones reales.	1	12,50%	Medio
Frecuencia de actualización	Necesidad de actualizaciones de software/sistema más rápidas.	1	12,50%	Bajo

CAMPAÑA 5			
Aspectos destacados (Fortalezas)	Explicación	Menciones	% Impacto
Apoyo del supervisor	Los gerentes de operaciones son muy valorados por ser accesibles, estar dispuestos a escuchar y brindar una orientación clara a sus equipos.	1	12,50%
Facilidad tecnológica	Los empleados afirman que las herramientas y tecnologías proporcionadas son fáciles de usar y de gestionar.	1	12,50%
Flujo de comunicación	Los métodos utilizados para comunicarse con todo el personal sobre las novedades de la empresa se perciben como eficaces y oportunos.	1	12,50%
Satisfacción con los beneficios	Sentimiento positivo directo con respecto a la calidad y la relevancia del paquete de beneficios (<i>HMO/iCare</i>).	1	12,50%

CAMPAÑA 5				
Oportunidades (Debilidades)	Explicación	Menciones	% Impacto	Prioridad
Coherencia en el entrenamiento	La elevada carga de trabajo procedente de clientes corporativos está provocando que se omitan o se descuiden las sesiones periódicas de retroalimentación y asesoramiento.	2	25,00%	Alto
Barreras para la carrera profesional	Frustración por los requisitos no anunciados que impedían a los jefes de equipo acceder a oportunidades de promoción interna.	1	12,50%	Alto
Certeza operativa	Se percibe una falta de seguridad en las respuestas de los líderes, con respuestas recurrentes del tipo "estamos validando" en lugar de soluciones concretas.	1	12,50%	Medio

IDEAS CLAVE

Nombre del tema	Opiniones
Conciliación de la vida laboral y personal y teletrabajo	El ambiente de trabajo es excelente.
Conciliación de la vida laboral y personal y teletrabajo	El ambiente de trabajo es increíble, una empresa sin nada malo que decir.
Conciliación de la vida laboral y personal y teletrabajo	El ambiente de trabajo, así como las instalaciones y los beneficios, hacen que, como empleado, sea muy posible que recomiendes la empresa a otra persona.
Instalaciones	El trabajo es abrumador y ni siquiera te dan la oportunidad de cometer errores, y la exigencia de un AHT bajo es absurda con todo el trabajo que tenemos que hacer.
Salario y beneficios	El ambiente de trabajo es muy bueno, la gente es amable y la empresa ofrece buenos beneficios.
Conciliación de la vida laboral y personal y teletrabajo	El método de trabajo y la accesibilidad cuando se nos presentan inconvenientes.
Las personas primero	Como en todo, hay cosas buenas y malas.
Las personas primero, el trabajo en equipo y el cambio.	Hay muchas cuentas que podrían funcionar como teletrabajo en lugar de obligarnos a ir al sitio web. Y creo que la campaña de 42 horas semanales podría ser más competitiva.
Beneficios y comida gratis	Hay muchas personas valiosas, pero también hay muchas

	personas mediocres que ocupan puestos importantes.
Las personas primero	Hay algunas áreas administrativas que necesitan mejorar la forma en que tratan a las personas.
Lugar y entorno de trabajo	Ya no es el mismo lugar que era cuando empecé a trabajar en TaskUs .
Cultura	Debería haber más espacios para que podamos descansar durante la hora del almuerzo o los descansos, espacios donde podamos tumbarnos.
Las personas primero, el trabajo en equipo y el cambio.	Están haciendo un buen trabajo, solo necesitan valorar un poco más al personal que tienen actualmente y que les ha ayudado a crecer.
Beneficios y comida gratis	son los mejores
Las personas primero, el trabajo en equipo y el cambio.	Pueden crear más espacios para el compañero de equipo, se sabe que están abriendo el segundo piso y que nos estamos expandiendo, pero es precisamente por eso que es importante que haya diferentes lugares para descansar y comer.
Beneficios y comida gratis	La empresa ofrece excelentes beneficios y los supervisores y compañeros de equipo son amables.
Beneficios y comida gratis	Realizan muchas actividades recreativas.
Salario y beneficios	Tienen muy buenas ventajas.
Conciliación de la vida laboral y personal y teletrabajo	Deberían tener más líneas en español.
Cultura y ambiente amigable	Demuestran una gran consideración hacia los asesores y disponen de muchos espacios para relajarse.
Cultura y experiencia laboral	A diferencia de otras empresas, tratan a las personas como empleados y no como esclavos.
Lugar de trabajo y experiencia	Esta empresa y campaña está llena de favoritismo. Todos los TL y las políticas de tolerancia cero son altamente manipulados por el personal. Castigan a las personas que trabajan duro, pero tienen favoritismo y clemencia con los que NO lo hacen.
Cultura y ambiente amigable	Esta empresa tiene un buen ambiente de trabajo y buenos beneficios.
Beneficios y comida gratis	Esta es una buena empresa y siempre están dispuestos a ayudar al personal y a mantenerlos contentos y satisfechos.
Lugar y entorno de trabajo	Este es un gran lugar para trabajar. Solo que me gustaría que los salarios fueran diferentes, no como la evaluación.
HMO e Icare	Este es un lugar estupendo, y todavía está en desarrollo, por eso le doy una puntuación de 9.
Beneficios y oportunidades de crecimiento	Este es un excelente lugar para trabajar; ofrecemos un salario competitivo y una amplia gama de beneficios.
Salario y beneficios	Esta es una empresa increíble para trabajar en la industria de BPO.
Configuración de HMO y trabajo desde casa	Esta es la primera empresa que siento que se preocupa por mí.
Conciliación de la vida laboral y personal y teletrabajo	Esta oportunidad de trabajar en TaskUs , todos los que trabajan en BPO deberían aprovecharla, es una muy buena empresa hasta ahora la mejor en la que he estado.

Lugar y entorno de trabajo	Este es un lugar estupendo para trabajar :D
Gestión y liderazgo	Sinceramente, el ambiente laboral no es el mejor debido a la gestión de operaciones y al jefe de equipo, Joel Mazennet. Los compañeros, el departamento de control de calidad y el de formación han informado a este supervisor, pero no se ha hecho nada. Sentimos que la empresa no nos escucha.
Las personas primero, el trabajo en equipo y el cambio.	En mi opinión, es satisfactorio trabajar para una empresa que ofrece a sus compañeros de equipo múltiples beneficios como lo hace TaskUs; sin embargo, la falta de reconocimiento cuando un compañero de equipo ha mejorado sus procesos para hacer un mejor trabajo es algo que considero un aspecto a mejorar.
Cultura y experiencia laboral	Todo es excelente, desde el primer día que entre a TaskUs me pareció una empresa diferente!
Oportunidad de crecimiento, apoyo a la gestión y al liderazgo.	Todo excelente
Las personas primero, el trabajo en equipo y el cambio.	Capacitación, información proporcionada a los agentes
Instalaciones	Comprender mejor las necesidades de la gente, no solo las de las campañas.
Salario e incentivos	Hasta 2024, la empresa tenía una muy buena remuneración, pero ahora, con el aumento del coste de la vida, no es la misma que el año pasado.
Teletrabajo/Cirrus	Hasta ahora todo está bien.
Lugar de trabajo y experiencia	muy buena compañía
Lugar de trabajo y experiencia	Muy buena empresa, coordinada por personal capacitado y alineado en todos los departamentos.
Conciliación de la vida laboral y personal y teletrabajo	Muy buena empresa, ambiente de trabajo agradable.
Entorno laboral	Muy buen ambiente de trabajo
Las personas primero, el trabajo en equipo y el cambio.	Estamos haciendo un muy buen trabajo, por eso creo que podemos obtener algunas bonificaciones.
Las personas primero, el trabajo en equipo y el cambio.	Podríamos pensar en trabajar desde casa aquí en Medellín, sería genial tener la oportunidad, también quiero agradecer a TaskUs por todo, aquí en Medellín todo va genial hasta ahora, y sé que TaskUs va a crecer aún más.
Entorno laboral	No tenemos suficiente espacio en las áreas sociales del edificio como otros BPO.
Entorno laboral	Tenemos un entorno excelente y unos líderes increíbles que nos ayudan mucho.
Salario e incentivos	Necesitamos un aumento de sueldo
Las personas primero, el trabajo en equipo y el cambio.	Queremos ver películas en el otro televisor.

Experiencia en el lugar de trabajo	Trabajamos en un centro de llamadas sabiendo que el trabajo no es agradable, pero lidiar con una mala gestión lo complica aún más.
La cultura y las personas son lo primero.	Bien hecho
Beneficios y comida gratis	Hemos tenido varios problemas en los que la información no se transmite adecuadamente a mi equipo, lo que nos ha generado incertidumbre de cara al futuro.
Entorno laboral	¡Qué gran empresa, tan empática!
Comunicación	Aunque la empresa parece preocuparse por el empleado, hay margen de mejora: las herramientas son muy deficientes y la falta de comunicación en muchos aspectos requiere mucho trabajo.
Lugar y entorno de trabajo	El lugar de trabajo es excelente, me encanta.
Las personas primero, el trabajo en equipo y el cambio.	Sería genial tener más opciones de horario para trabajar, por ejemplo, de 8:00 a 18:30, etc.
Salario e incentivos	No le recomendaría a un amigo que trabajara aquí, a menos que quisiera ser ignorado por sus líderes y por todos sus superiores; no tener un espacio de trabajo adecuado y tener un salario que no se corresponde en absoluto con el costo de vida.
Aumento salarial, incentivos y compensación	Incógnita
Instalaciones	Todo maravilloso
Gestión y otras actividades	Actualmente, ustedes están trabajando con empresas que socavan sus valores fundamentales y no tienen ningún respeto por lo que ustedes representan. Entonces, ¿cómo voy a recomendar a alguien cuando la opinión generalizada es que la campaña quiere que nos vayamos? Corren el riesgo de terminar en una campaña como esta, lo que conlleva períodos de trabajo cortos, renunciadas anticipadas y despidos rápidos. No, gracias.
Entorno laboral	Son geniales
Liderazgo	Sus decisiones de contratación para OM fueron pésimas y arruinaron una buena campaña.

ANEXO II

Ejemplos de preguntas guía	
Preguntas básicas:	Categoría
¿Podría compartir sus comentarios sobre sus líderes? ¿Qué funciona bien y qué áreas se pueden mejorar?	Liderazgo
Si ustedes fueran los líderes de la organización, ¿qué cambios sugerirían?	Liderazgo
¿Qué opinas sobre la comunicación en TaskUs ? Comunicación con operaciones y otras áreas de soporte.	Comunicación
¿Cómo describirías tu relación con tus líderes?	Liderazgo
¿Consideras que tu sesión de coaching es relevante para tu mejora? ¿Por qué sí o por qué no?	Desarrollo
¿Qué te motiva a seguir trabajando para TaskUs ?	General
¿Sientes que te están ayudando en tu desarrollo personal?	Desarrollo
¿Cuál es el enfoque de los TL?	Liderazgo
¿Qué opinas de las áreas de soporte (QA, LX, TI)?	Comunicación
¿Conoces las posibilidades de crecimiento de la empresa?	Desarrollo
Otras preguntas que podrías hacer:	Categoría
¿Dirías que tus líderes participan activamente en las necesidades del equipo?	Liderazgo
¿De qué manera el liderazgo te motiva a venir a trabajar?	Liderazgo
¿De qué manera tu trabajo te aporta significado y propósito?	Motivación
¿Qué retos te gusta afrontar en tu puesto?	Motivación
¿Qué motiva tus contribuciones diarias?	Motivación
Describe cómo se alinean los objetivos de la empresa con tu trabajo.	Cultura
¿Qué te motiva a trabajar en esta organización?	Motivación
¿De qué manera influye directamente tu puesto en el éxito de la empresa?	Claridad en el trabajo
¿Qué te motiva a dar lo mejor de ti en el trabajo?	Motivación
¿Cuál sería el motivo por el que considerarías dejar TaskUs ?	General
¿Qué obstáculos se interponen actualmente en tu camino hacia el éxito en TaskUs?	Desarrollo
¿Qué es lo que te motiva personalmente a trabajar más allá de las expectativas?	Motivación
¿Qué opinas de los beneficios que ofrece TaskUs ?	Beneficios

¿Qué beneficio considerarías útil y que utilizas con frecuencia?	Beneficios
¿Qué beneficios considerarías que no te aportan valor?	Beneficios
¿Qué otro beneficio recomendarías y crees que aportará un valor añadido a los empleados de la empresa?	Beneficios
¿Qué opinas de TaskUs Facilities?	Instalaciones
¿Qué opinas de los espacios de recreación y descanso en TaskUs ?	Instalaciones
¿Qué cambios sugeriría para mejorar nuestras instalaciones?	Instalaciones

# grupo	Audiencia	# participantes	Fecha	Área de oportunidad	Comentarios resumidos
---------	-----------	-----------------	-------	---------------------	-----------------------

1	Agentes	15	20/01/2025	Experiencia de Aprendizaje	✓ El proceso de capacitación está siendo muy diferente para algunas personas y se sugiere que haya sesiones de alineación, entendiendo que los compañeros de equipo que se están incorporando parecen tener poca experiencia en la toma de decisiones. ✓ Se está haciendo evidente que la Evaluación Final tiene mucha incoherencia con la realidad de la empresa en este momento porque los puestos utilizados tienen respuestas diferentes a las políticas que han cambiado, por lo que se sugiere reajustar este material. ✓ Existe la sensación de que las personas llegan al área de operaciones con cierta falta de información y los compañeros de equipo evitan el contacto con algunos analistas de calidad después de haber participado en el apoyo de la Evaluación Final porque sienten que no tienen el conocimiento esperado debido a la diferencia en las respuestas.
				Operaciones	✓ En el turno de noche, la comunicación es fluida; destacan la capacidad de respuesta de los gerentes de operaciones para gestionar los requisitos con mucha rapidez. ✓ No hay evidencia del uso de chalecos por parte de los TL que brindan apoyo (es algo que ayuda a que sean identificados) y esto provoca que un mayor número de personas tengan que buscar otro soporte. ✓ Debería existir un archivo con la información de los horarios que tendrán

				los líderes de soporte, pero este archivo no se está actualizando. - En algunos casos, la actitud de los compañeros de equipo es un poco brusca y se puede trabajar en ello para mejorar la comunicación. ✓ Algunos comentarios generados por los líderes podrían estar provocando que pierdan credibilidad ante el equipo
			Bienestar	✓ El personal no puede acceder a las sesiones de bienestar grupales o individuales. ✓ El equipo de calidad está intentando organizar sesiones de bienestar, ya que en algunos casos necesitan apoyo en situaciones de crisis, pero les ha resultado difícil porque les han dicho que el beneficio no aplica para ellos. - Algunos empleados tienen programadas sesiones de bienestar fuera del horario laboral y otros tienen sesiones programadas, pero nadie se conecta.
			Beneficios	✓ Falta de conocimiento por parte de las personas sobre el equipo de beneficios y cómo comunicarse con ellos. ✓ Falta de una respuesta clara y oportuna sobre los beneficios del plan prepago de medicamentos y odontología; se presentan informes, pero no se obtiene ninguna solución y la gente comienza a dudar de la efectividad del beneficio otorgado. ✓ Buscan una mayor presencia de una persona que pueda ayudarles a resolver dudas e inquietudes relacionadas con diversos temas asociados a estos beneficios.

				Lideres	✓ Perciben a sus líderes como personas admirables, con mucho conocimiento del proceso y, además, como personas con muy buena capacidad de escucha. ✓ Observan que sus líderes tienen una carga de trabajo muy elevada y saben que los escuchan, pero en algunos aspectos no encuentran una solución a sus necesidades. ✓ Les gustaría tener momentos para reunirse como equipo para recibir noticias, conocer a sus compañeros y/o dar la bienvenida a nuevos miembros; en estos temas, ha habido mucho trabajo autónomo por su parte. - Les gustaría tener reuniones periódicas para coordinar la información y que los equipos de los 5 cronogramas tengan la misma forma de trabajar para evitar discrepancias en el trabajo. ✓ Necesitan respuestas con un enfoque resolutivo y no con quejas; no ven que se atiendan algunas de sus necesidades bajo el pretexto de falta de capacidad o respuesta, pero esperan más apoyo a nivel de liderazgo. - Sustituir los chalecos de los empleados por brazaletes que les permitan identificarse sin utilizar ese elemento visual tan incómodo y que no facilita que el equipo adopte la cultura del uso del chaleco. ✓ La gestión de algunas noticias les resulta problemática; no están de acuerdo con que se les niegue un derecho que les corresponde por ley debido al bloqueo de la cuenta.
				Instalaciones	✓ Las instalaciones son muy atractivas y hacen que el trabajo sea muy agradable para todos. ✓ Trato a los empleados cuando preguntan sobre rutas y otros asuntos relacionados con el equipo de instalaciones/comunidad. ✓ Baños de hombres con múltiples fallas, lavabos que no funcionan, urinarios con tiras amarillas o urinarios bloqueados. ✓ El aspecto visual de los baños te hace sentir que no estás en el sitio porque todo es muy agradable hasta que llegas al baño y te encuentras con un espacio que se parece más a una clínica que a un TaskUs. ✓ La información en las pantallas no es muy funcional, se repite información que

				no genera interés, hay mucho texto en algunas publicaciones, como en el caso del uso de servicios médicos, y otras están colocadas verticalmente en una pantalla horizontal. ✓ El transporte estaba presentando problemas y la solución por parte del equipo se retrasó un poco más de lo esperado. ✓ El acceso al sitio durante los días festivos es muy limitado, lo que imposibilita iniciar sesión en las herramientas a tiempo. ✓ Las máquinas expendedoras están vacías durante el turno de noche, lo que causa inconvenientes a quienes no tienen otras tiendas donde comprar por la noche. Ambas máquinas deberían aceptar tarjetas, y la más antigua necesita mantenimiento, ya que algunos números no funcionan para obtener productos y, a veces, no acepta billetes, lo que significa que gran parte del descanso se dedica a lidiar con las máquinas. La máquina de café no proporciona tazas, pero los empleados tampoco pueden tener sus propias tazas ni dónde guardarlas, lo que les dificulta acceder al beneficio del café gratuito. ✓ No se está realizando una limpieza regular, lo que está provocando que muchos puestos de trabajo estén sucios y tengan mal aspecto.
			Adquisición de talento	✓ El programa de referidos no funciona, las respuestas del equipo de talento no son empáticas con la gente, solo les dicen que “cometieron un error” y que lo resolverán el día 30 del mes siguiente. ✓ A las personas que son referidas no se les llama o hacen un contacto inicial y luego dejan de saber de la empresa sin entender si pasaron la prueba o no y cuál es el motivo. La percepción de la gente de fuera es que es muy difícil entrar a trabajar en TaskUs.
			Nómina de sueldos	✓ Requieren una mayor presencia por parte del equipo de nóminas y les gustaría obtener mejores respuestas de ellos, entendiendo que hay pagos pendientes desde hace varios meses y que aún no se han resuelto. ✓ En la formación inicial impartida por el equipo de nóminas, el mensaje que perdura es: “No podéis equivocaros

					porque ni siquiera nosotros, como equipo de nómina podremos solucionar algunos problemas” - No conocen la herramienta de nómina de JA del Río.
				Hora	✓ No sabemos dónde se encuentra la oficina de recursos humanos, por lo que es necesario que compartan la información con nosotros para que podamos reconocerlos y buscarlos en el sitio. ✓ Proporcionar información sobre el día familiar y acompañar a las personas para que puedan participar.
2	Agentes Áreas de soporte Líderes de equipo	8	18/02/2025	Líderes	✓ Existe un apoyo equitativo en los tres turnos. El horario es más tranquilo debido al volumen de personal, pero la gestión de personas resulta compleja. Las herramientas son fáciles de usar y la comunicación dentro del equipo es fluida. Sin embargo, el procesamiento de las métricas de calidad es lento, lo que afecta la gestión del tiempo. Se han reportado otros problemas con las herramientas, pero no se ha recibido respuesta.
				Seguridad	✓ Las medidas de seguridad se han intensificado, provocando retrasos. Algunos guardias de seguridad no son cordiales. La comunicación sobre los cambios no siempre es oportuna.
				Instalaciones	✓ Las mujeres han expresado su preocupación por el acceso a los baños debido a la presencia de la comunidad trans. Las máquinas expendedoras no funcionan en días festivos. Hay problemas con un televisor averiado y no se puede reproducir música.
				Compromiso	✓ Actividades de integración: Se priorizan las actividades matutinas, mientras que los turnos de tarde/noche suelen quedar en el olvido. Es necesario planificar para todos los turnos. Los formularios para las actividades tienen cupos limitados y se publican con anticipación.
				Bienestar	✓ El servicio es bueno, pero la organización es deficiente. Los horarios programados para las actividades de bienestar suelen ser incorrectos. Los cambios de horario provenientes de EE. UU. afectan la gestión.

				Adquisición de talento	✓ La prueba de inglés, especialmente la expresión oral, necesita mejorar.
3	Jefes de equipo	6	22/04/2025	Líderes	✓ Personal: Dificultad para obtener respuestas oportunas, especialmente en lo que respecta a cambios de compañeros de equipo y escalamientos.
				Recursos humanos	✓ Problemas con la VTO y la gestión de citas médicas. Deseo de tiempos de respuesta más rápidos y una comunicación más clara sobre los procesos (medidas disciplinarias, procedimientos, etc.). Necesidad de guías prácticas adaptadas a Colombia, no generales.
				Líderes	✓ Los cambios en los procesos internos no se comunicaron, lo que provocó problemas con los datos. El equipo de calidad no participa activamente con el equipo y se centra exclusivamente en las auditorías.
				Bienestar	✓ Las sesiones grupales se perciben como monótonas. Problemas con la reprogramación y las cancelaciones. Necesidad de informes de asistencia.
				Entrenamiento	✓ Los miembros del equipo consideran que las sesiones son monótonas. La información es contradictoria, lo que genera confusión. Se necesitan resúmenes de las sesiones y acceso a guías.
				Adquisición de talento	✓ Preocupaciones sobre la prueba de inglés utilizada, su validez y la retroalimentación. Problemas con el proceso interno de selección de gerentes de operaciones, que es extenso y carece de claridad.
				Recursos humanos	✓ Se necesitan capturas de pantalla para procesar las actualizaciones de ausencias de los empleados, lo que provoca retrasos en los pagos.
4	agentes	8	13/05/2025	Control de calidad	✓ Preocupación por el comportamiento poco cooperativo de algunos analistas de control de calidad. Falta de apoyo y orientación profesional sobre políticas. La dificultad para obtener apoyo provocó que sus compañeros de equipo dependieran unos de otros.

					Ser consciente de los momentos en que no se dispone de asistencia de ciertos responsables de control de calidad.
				Liderazgo	✓ Capacitación, retroalimentación y apoyo al líder de equipo (TL): ✓ Se percibe que los líderes de equipo carecen de conocimientos y brindan un apoyo confuso o mediocre. ✓ Los jefes de equipo no están logrando cerrar la brecha de manera efectiva entre los compañeros de equipo y el departamento de control de calidad. ✓ Falta de entrenamiento estructurado. ✓ no se ofrecen sesiones de entrenamiento regulares ni individuales. ✓ Falta de apoyo y orientación por parte de Lideres, sensación de no tener un líder.
				Instalaciones	✓ Máquinas expendedoras: Máquinas expendedoras vacías o que no funcionan correctamente, falta de alimentos y bebidas durante los turnos de noche. ✓ Baños: Condiciones desagradables, falta de suministros, problemas de higiene.
5	Agentes	10	06/04/2025	Control de calidad	✓ Preferencia por buscar apoyo de otras áreas en lugar de control de calidad (QA) debido a experiencias negativas. ✓ Preocupación por los comentarios incómodos o poco útiles que hacen los analistas de control de calidad. ✓ Ser consciente de los momentos en que no se dispone de asistencia técnica específica. ✓ Se ha observado favoritismo en la forma en que el departamento de control de calidad proporciona apoyo.
				Liderazgo	✓ Capacitación, retroalimentación y apoyo al líder de equipo ✓ Los líderes de equipo eran percibidos como personas con enfoques inadecuados, agresivos y amenazantes. ✓ Falta de entrenamiento. ✓ Los líderes de equipo no proporcionan comentarios ni opiniones valiosas.

				Instalaciones	✓ Sensación de ser olvidado o ignorado durante los turnos de noche. ✓ Problemas relacionados con la temperatura y la calidad del aire en ciertas zonas. ✓ Máquinas expendedoras que no funcionan correctamente y falta de acceso a alimentos y bebidas por la noche. ✓ Falta de actividades para fomentar la participación en el turno de noche. ✓ Sugerencia para tener una cafetería. ✓ Solicitud para realizar discusiones de grupos focales con mayor frecuencia.
6	Agentes Líderes de equipo	10	16/ 07/ 2025	Adquisición de talento	✓ Problemas relacionados con empleados referidos que no son procesados.
				Nómina de sueldos	✓ Falta de claridad en lo que respecta a la nómina y en las respuestas generales a las consultas.
				Instalaciones	✓ Movimientos frecuentes e inexplicables en los puestos de trabajo que causan inconvenientes y confusión. ✓ Las instalaciones necesitan mejoras, especialmente en lo que respecta a la calidad del aire.
				Liderazgo	✓ Problemas laborales derivados de una mala comunicación y gestión. Los empleados sienten que la comunicación es confusa e inconsistente, lo que genera un ambiente hostil donde sufren presión y perciben injusticias. ✓ Otras preocupaciones incluyen políticas inconsistentes, como cambios en el preaviso de vacaciones y recortes en el tiempo para tareas auxiliares, junto con la falta de incentivos para el personal con antigüedad. ✓ Por último, hay quejas sobre el ambiente de trabajo, concretamente sobre la temperatura de la oficina, el personal de seguridad.
				Control de calidad	✓ Preocupación por la actitud y el apoyo de algunos analistas de calidad. ✓ Problemas con la distribución y disponibilidad de los responsables de control de calidad, en particular después de implementar la asignación de responsables de control de calidad por parte del equipo de operaciones.
7	Agentes	7	20/ 08/	Instalaciones	✓ Falta de transparencia en la comunicación sobre los movimientos de cambios de puesto.

			2025	Control de calidad	✓ Preocupaciones sobre la disponibilidad, las deficiencias y el favoritismo percibido en materia de control de calidad. ✓ Escaso soporte de control de calidad los viernes, sábados y domingos, cuando llegan trabajos complejos. ✓ Problemas anteriores con la asignación de control de calidad por área, lo que generó confusión y falta de apoyo. ✓ Sentirse ignorado con respecto a las solicitudes y las preocupaciones expresadas.
				WFM	✓ Los tiempos de procesamiento para permisos podrían ser más rápidos. ✓ Mencionaron que no es culpa de su líder, sino de cómo se procesan los pasos a nivel global.
8	Agentes	5	09/11/2025	Liderazgo	Comunicación y soporte: Los gerentes de equipo mencionaron la necesidad de mayor apoyo y reconocimiento, mejor comunicación (especialmente en lo que respecta a la presión sobre las métricas), un mejor seguimiento de las disputas y una mejor comprensión del producto. Áreas de mejora: Gestión de horarios: Existen dificultades para cambiar de turno; se sugiere el uso de una herramienta o formulario. Pagos y nóminas: Los comprobantes de trabajo llegan tarde y hay dudas sobre las deducciones; también hay quejas por la falta de pago de los domingos y días festivos. Soporte limitado (control de calidad, bienestar, TI): falta de personal durante las horas pico; el bienestar emocional se percibe como una prioridad baja. Desarrollo profesional: Si bien se mencionan las oportunidades, la información es vaga y de difícil acceso. Proceso de contratación: Se considera largo, confuso y desorganizado. Infraestructura: El mantenimiento del aire acondicionado es limitado y se realiza en horarios inconvenientes, además de que la cafetera no es práctica para los usuarios.

9	Agentes Personal de soporte Líderes de equipo	12	28/ 10/ 2025	Recursos humanos	1. Percepción general de la empresa Puntos fuertes: Excelente formación, proceso de selección claro, grupos focales positivos. Impacto: Buena percepción. Evidencia: Se valoran el apoyo a la formación y los grupos focales.
				Adquisición de talento	2. Oportunidades de crecimiento Problemas: Falta de transparencia en el proceso de selección, retroalimentación poco clara después de las entrevistas/evaluaciones de inglés. Impacto: Desconfianza, confusión, frustración con respecto al desempeño/rechazo. Evidencia: No hubo retroalimentación adecuada ni notificaciones oportunas.
				Operaciones	3. Sesiones de coaching Puntos fuertes: Buen enfoque y estructura para el desarrollo personal. Impacto: Buena percepción de la gestión del líder. Evidencia: Los líderes motivan la mejora y aprovechan las oportunidades de manera eficaz.
				Bienestar	4. Bienestar Puntos fuertes: Buena estrategia de salud mental, valor añadido para la empresa. Impacto: Fomenta el bienestar, reduce el agotamiento, mejora el rendimiento y la retención de personal, y fortalece la reputación. Evidencia: Las iniciativas de bienestar son muy beneficiosas para el bienestar y la satisfacción laboral. Sugerencias: Más sesiones de bienestar.
				Comunicaciones	5. Comunicación Problemas: Comunicación poco clara, cambios informales en el cronograma, actualizaciones de clientes sobre la marcha. Impactos: Desconexión en la toma de decisiones, disminución de la confianza. Evidencia: Comunicación extraoficial e inoportuna; actualizaciones sobre la marcha que afectan la calidad.

				Operaciones	6. Herramientas Problemas: Retrasos frecuentes del sistema, información inexacta sobre las herramientas. Impactos: Ineficiencias operativas, frustración. Evidencia: Los problemas con las herramientas afectan la adherencia; los detalles de la plataforma del cliente son inexactos.
				Operaciones	7. Líderes Puntos fuertes: Accesible, fiable, trabajador. Impacto: Buena percepción. Evidencia: Gestionan las solicitudes a tiempo y son fiables.
10	Agentes	6	19/ 11/ 2025	Operaciones	1. La falta de cohesión entre los equipos de trabajo tiene repercusiones significativas.
				Operaciones	2. Las reuniones de equipo se perciben como mal estructuradas e inhumanas, lo que reduce la implicación y, a la inversa, genera malestar emocional entre los empleados.
				Operaciones	3. Existe una demanda significativa de mayor atención emocional y de reconocimiento del equipo como seres humanos, y no solo como personas que realizan tareas.
				Operaciones	4. La desorganización en diversos aspectos afecta al clima emocional del lugar de trabajo.
				Operaciones	5. Existe un descontento significativo entre los líderes, junto con diversas áreas de oportunidad relacionadas con la gestión interna, la comunicación y el bienestar del equipo. Esto demuestra la necesidad imperiosa de revisar y replantear los procesos de liderazgo.