

**RELACIÓN ENTRE SALARIO EMOCIONAL Y MOTIVACIÓN EN LA BPO
EFICACIA PARA SU CLIENTE COLGATE-PALMOLIVE**

GABRIELA VELASCO ZAMBRANO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2025**

**RELACIÓN ENTRE SALARIO EMOCIONAL Y MOTIVACIÓN EN LA BPO
EFICACIA PARA SU CLIENTE COLGATE-PALMOLIVE**

GABRIELA VELASCO ZAMBRANO

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

**JUAN DAVID PELÁEZ LEÓN, PhD.
PROFESOR TITULAR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2025**

AGRADECIMIENTOS

Al universo, por darme la luz que me ha guiado en cada uno de mis pasos: mi madre, cuyo apoyo ha sido esencial en este proceso.

A su vez, por entrelazar mi vida con las personas indicadas; cada una, desde su esencia, aportó algo que hizo este proceso más significativo y valioso.

Por último, a quien me guio en este trabajo. Antes de ser mi director, fue uno de los docentes de quienes más aprendí. Sus enseñanzas nos llevaron más allá de la teoría, invitándonos a observar, cuestionar y enfrentarnos al mundo real que esta carrera nos ofrece.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. PREGUNTA PROBLEMA.....	13
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. JUSTIFICACIÓN	14
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1.1. BPO (Business Process Outsourcing)	17
2.1.2. Salario emocional.....	19
2.1.3. Motivación	23
2.1.4. Relación entre salario emocional y motivación	30
2.2. MARCO CONTEXTUAL	31
2.2.1. Actividad y lineamientos estratégicos de Eficacia.....	32
2.2.2. Estructura organizacional.....	32
2.2.3. Portafolio de servicios.....	33
2.2.4. Cuenta Colgate-Palmolive	33
2.2.5. Perfiles ocupacionales de la cuenta Colgate-Palmolive.....	34
3. METODOLOGÍA	35
3.1 TIPO Y ENFOQUE DE ESTUDIO	35
3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	35
3.3 INSTRUMENTO Y VARIABLES DEL ESTUDIO	36
3.3.1 Variable 1: Percepción de los colaboradores sobre los detalles conmemorativos	37
3.3.2 Variable 2: Motivación laboral	40

3.3.3	Variable 3: Características sociodemográficas	42
3.4	FASE DE ANÁLISIS	42
4.	RESULTADOS.....	44
4.1	CARACTERIZACIÓN	44
4.2	DESCRIPCIÓN DE LA PERCEPCIÓN	47
4.2.1	Salario emocional: Factor 1. Detalles al colaborador	47
4.2.2	Salario emocional: Factor 2. Detalles familiares	50
4.3	MOTIVACIÓN LABORAL	52
4.4	RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES.....	53
4.4.1	Relaciones entre detalles conmemorativos y motivación	54
4.4.2	Relaciones negativas	55
5.	CONCLUSIONES	56
6.	RECOMENDACIONES	59
6.1	PLAN DE ACCIÓN.....	59
	BIBLIOGRAFÍA	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Procesos externalizados por las empresas.....	18
Tabla 2. Externalización por funciones.....	18
Tabla 3. Externalización por ubicación geográfica.....	19
Tabla 4. Tipos de salario emocional	20
Tabla 5. Percepción de los colaboradores sobre los detalles conmemorativos.....	38
Tabla 6. Salario emocional: indicadores y resultados análisis de componentes principales	40
Tabla 7. Motivación laboral	41
Tabla 8. Motivación laboral: indicadores y resultados análisis de componentes principales	41
Tabla 9. Características sociodemográficas	42
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de la edad de los participantes	44
Tabla 11. Estadísticas descriptivas y correlaciones	53
Tabla 12. Fuerza de correlación	54
Tabla 13. Interpretación general de las correlaciones negativas.....	55
Tabla 14. Plan de acción	61

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Distribución del género de los participantes	44
Gráfica 2. Distribución de los participantes según localidad	45
Gráfica 3. Distribución de los participantes por regional	45
Gráfica 4. Distribución de los participantes según cargo.....	46
Gráfica 5. Distribución de los participantes por canal	47
Gráfica 6. Percepción detalles al colaborador	48
Gráfica 7. P1. ¿Cómo calificarías el detalle recibido en estas fechas? (Lonchera térmica)	48
Gráfica 8. P3. ¿Cómo calificarías el detalle recibido en el Día de Amor y Amistad? (Cobija Viajera).....	49
Gráfica 9. P8. En general, ¿qué tan satisfecho/a estás con los detalles que la empresa entregó en las fechas especiales de 2024?.....	50
Gráfica 10. Percepción detalles familiares.....	51
Gráfica 11. P5. ¿Cómo calificarías el regalo recibido para tus hijos en Navidad?	51
Gráfica 12. ¿El regalo fue adecuado para la edad de tu hijo/a?	52
Gráfica 13. Percepción motivación laboral	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow	24
Figura 2. Teoría ERC	25
Figura 3. Factores de la teoría de Herzberg	26
Figura 4. Necesidades psicológicas de la TAD.....	28
Figura 5. Portafolio de servicios	33
Figura 6. Perfiles ocupacionales	34
Figura 7. Detalles conmemorativos 2024	39

RESUMEN

El presente trabajo de grado realizado bajo la modalidad de práctica empresarial tiene como objetivo analizar la relación entre la percepción de los colaboradores de la cuenta Colgate-Palmolive sobre los detalles conmemorativos que hacen parte de las prácticas de salario emocional implementadas por Eficacia y su motivación laboral. El estudio se llevó a cabo en el contexto de una empresa del sector BPO, en la que Eficacia gestiona el talento humano de los colaboradores que desempeñan su labor en los puntos de venta, específicamente en los cargos de mercaderistas e impulsadoras, por lo que su nivel de motivación influye directamente en el cumplimiento de metas comerciales de la marca. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional apoyado en la aplicación de una encuesta estructurada a los colaboradores de la cuenta. A través del análisis de los datos se pudo evidenciar que la percepción frente a los detalles conmemorativos es positiva, indicando que estas prácticas son valoradas como una forma de reconocimiento por parte de la empresa. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora, relacionadas principalmente con el tipo de detalle. Adicionalmente, se formuló un plan de acción a partir de los resultados obtenidos.

PALABRAS CLAVE: Salario emocional; motivación laboral; detalles conmemorativos; BPO; colaboradores.

INTRODUCCIÓN

A través de los años, las organizaciones han ido reconociendo la importancia de implementar estrategias que promuevan el bienestar integral de sus colaboradores, más allá de las compensaciones económicas tradicionales. En este contexto, el salario emocional se ha consolidado como un mecanismo que ayuda a fortalecer la satisfacción, el compromiso y la motivación dentro del entorno laboral. El salario emocional, normalmente centrado en el reconocimiento, la valoración y la experiencia del colaborador, ha ido tomando importancia en sectores donde la rotación, el desgaste laboral o la monotonía operativa pueden afectar el desempeño y el clima organizacional.

Eficacia, empresa dedicada a la gestión del talento humano y operación comercial, ha incorporado diversas iniciativas de salario emocional dentro de sus prácticas internas para todas sus empresas clientes; entre sus prácticas se encuentran los detalles conmemorativos, los cuales corresponden a obsequios o acciones simbólicas que buscan reconocer fechas especiales. En la cuenta Colgate-Palmolive, esos detalles se han implementado de manera constante con el propósito de fortalecer la percepción de apoyo, cercanía y reconocimientos al equipo operativo.

Para la empresa, y en el marco de la práctica realizada por la autora del presente trabajo, emerge la necesidad de comprender cómo son percibidos realmente estos detalles por los colaboradores y, principalmente, si están relacionados con su motivación laboral. Determinar esta relación resulta fundamental para determinar la efectividad de estas prácticas y poder orientar la toma de decisiones en materia de gestión humana, especialmente donde los recursos, el tiempo y el esfuerzo destinados a iniciativas deben ser respaldados por evidencia, la cual ha aún no se había obtenido. Para dar respuesta a ello, se analizó la relación entre la percepción que tienen los colaboradores de la cuenta Colgate-Palmolive sobre los detalles conmemorativos implementados por Eficacia y su motivación laboral.

Los resultados del estudio ofrecen información útil para la toma de decisiones en gestión humana para Eficacia, permitiendo evaluar si las estrategias de reconocimiento como los detalles conmemorativos deben optimizarse o rediseñarse para fortalecer la motivación laboral. Además, para Eficacia, constituyen un insumo replicable en otras cuentas y canales, lo que aporta a su competitividad en el sector de servicios y outsourcing, donde la inversión en talento humano y el salario emocional son determinantes para mejorar indicadores como la rotación y la permanencia. Al mismo tiempo, los colaboradores pueden beneficiarse de políticas de reconocimiento más alineadas con sus necesidades, lo que repercute positivamente en la operación de Colgate-Palmolive al contar con personas motivadas y más comprometidas. En el ámbito académico, este trabajo aporta evidencia en contextos tercerizados o de BPO, donde el estudio del salario emocional es especialmente relevante por la gestión de grandes volúmenes de personal y los desafíos propios del sector.

En los siguientes capítulos se expone el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del presente trabajo. Asimismo, se presenta el marco de referencia teórico, contextual y la metodología. Para finalizar, se presenta el apartado de resultados, las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Eficacia es una empresa con presencia en Colombia, Ecuador y Perú, con más de 40 años de experiencia en soluciones Trade Marketing, Ventas y Gestión Humana, posicionándose como aliado estratégico según las necesidades de cada cliente. Una de sus cuentas más significativas es Colgate-Palmolive, de la cual Eficacia gestiona la operación de más de 800 colaboradores del canal directo, quienes desempeñan roles de mercaderistas e impulsadoras. Este canal resulta estratégico, dado que concentra a los colaboradores que operan directamente en los puntos de venta; escenarios en los que Eficacia presta a Colgate-Palmolive los servicios de soluciones de mercadeo. La gestión de este equipo es estratégico puesto que tienen un impacto directo en la experiencia del consumidor final y en el cumplimiento de los objetivos comerciales de la marca.

En ese contexto, desde el área de Gestión Humana de Eficacia y con apoyo de la autora del presente trabajo durante el primer trimestre de 2025, llevó a cabo una evaluación interna de esta operación. Dada la magnitud y relevancia de la cuenta Colgate-Palmolive, mantener al equipo de mercaderistas e impulsadoras motivado es un requisito estratégico, razón por la cual se consideró revisar una de sus prácticas de salario emocional.

En relación con estas prácticas, cabe señalar que históricamente una de las formas en que la empresa las ha implementado ha sido mediante la entrega de detalles conmemorativos en fechas especiales del año, como el Día del Padre, el Día de la Madre, Día de la Mujer, Halloween, entre otras celebraciones institucionales. Como señala Barboza (2025), el empleado, como persona, requiere más que compensaciones económicas; necesita un valor añadido que contribuya a mejorar su calidad de vida, su salud, el reconocimiento a su labor y los beneficios sociales, factores que a su vez favorecen el logro de los objetivos de la empresa.

A pesar de la implementación de los detalles conmemorativos, al iniciar este estudio la organización no contaba con evidencia sobre cómo son percibidos estos detalles por los colaboradores ni si dicha percepción se relaciona con su motivación laboral. Esta brecha es crítica, especialmente en sectores intensivos en fuerza laboral como el BPO y los servicios tercerizados, donde la motivación y la valoración percibida influyen en indicadores como la satisfacción, el compromiso y la permanencia (Barboza, 2025). Además, la literatura señala que factores sociodemográficos como la edad, el género o el nivel educativo pueden modificar la manera en que los colaboradores interpretan las prácticas organizacionales (Jevtić y Gašić, 2025), lo que introduce un elemento adicional que la empresa tampoco había evaluado.

En consecuencia, el problema central de esta investigación radica en la falta de información sobre la relación entre la percepción que tienen los colaboradores de la cuenta Colgate-Palmolive respecto a los detalles conmemorativos implementados por Eficacia y su motivación laboral. Esta ausencia de evidencia limita la toma de decisiones en gestión humana y la optimización de estrategias de reconocimiento en una operación de alto impacto para el negocio.

1.2. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cuál es la relación entre la percepción que tienen los colaboradores de la cuenta Colgate-Palmolive sobre los detalles conmemorativos implementados por Eficacia y su motivación laboral?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Analizar la relación entre la percepción de los colaboradores de la cuenta Colgate-Palmolive sobre los detalles conmemorativos que hacen parte de las prácticas de salario emocional implementadas por Eficacia y su motivación laboral.

1.3.2. Objetivos específicos

- Caracterizar los colaboradores de la cuenta Colgate-Palmolive a partir de variables sociodemográficas.
- Describir la percepción de los colaboradores sobre los detalles conmemorativos y su motivación laboral.
- Analizar la relación entre la percepción de los detalles conmemorativos y la motivación laboral de los colaboradores.
- Analizar si la relación entre la percepción de los detalles conmemorativos y la motivación laboral difiere según las características sociodemográficas de los colaboradores.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Examinar la relación entre la percepción de los colaboradores de la cuenta Colgate-Palmolive sobre los detalles conmemorativos que hacen parte de las prácticas de salario emocional implementadas por Eficacia y su motivación laboral, resulta necesaria ante la falta de evidencias documentadas en la empresa que permitan identificar el valor de dichas prácticas como incentivo emocional dentro de esta operación. Entendiendo el salario emocional como aquella retribución no económica que busca satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, y que influyen en su bienestar emocional y calidad de vida (Rojas y Blanco, 2023),

se asocia el impulso de la motivación y la satisfacción del colaborador a través de recompensas no monetarias (Rodríguez y Roque, 2022; Junça et al., 2024).

El propósito del trabajo no es describir cómo opera esta influencia, sino establecer si existe una relación significativa entre los detalles conmemorativos como una de las prácticas de salario emocional y la motivación laboral. Aunque en la literatura se aborda este tema de manera amplia, existe una brecha académica en la evaluación empírica de componentes específicos del salario emocional, principalmente en operaciones de BPO o tercerizadas, donde la evidencia es limitada. Usualmente estos estudios se centran en sectores generales o modelos integrales de bienestar, pero no se profundiza en prácticas concretas como los reconocimientos conmemorativos. Ante esta ausencia, se justifica analizar este componente y aportar evidencia al respecto.

Desde el enfoque organizacional, los resultados aportan información clave para la toma de decisiones desde el área de gestión humana; permitiendo a la compañía evaluar si es necesario optimizar o rediseñar sus estrategias de reconocimiento y valoración, con el objetivo de fortalecer la motivación laboral. Para Eficacia, este estudio ofrece un insumo que puede ser replicado en otras cuentas y canales de negocio, fortaleciendo su posición competitiva en el sector de servicios y outsourcing; se ha demostrado que la inversión en talento humano es una gran apuesta a la competitividad y el salario emocional surge como estrategia para la gestión del talento humano al buscar optimizar los indicadores de rotación y permanencia laboral (Ospina et al., 2019).

Por otra parte, para los colaboradores, este análisis representa la posibilidad de que se fortalezcan las políticas de reconocimiento y bienestar asociadas con sus necesidades y, por ende, su motivación. Este beneficio repercute también en Colgate-Palmolive, como cliente, al contar con equipos más comprometidos y productivos en su operación. Finalmente, en el ámbito académico, este trabajo aborda temas que han sido estudiados en contextos generales; no obstante, su propósito es llevarlos a la evidencia en operaciones comerciales tercerizadas o de BPO, como las que desarrolla Eficacia. Esto es crucial, ya que el estudio del salario

emocional es esencial en los sectores de servicios (Barboza, 2025). De acuerdo con Duque-Ceballos et al. (2014), la relevancia del salario emocional es notable, particularmente en el contexto de una operación BPO, puesto que este sector se caracteriza por la gestión de grandes volúmenes de personal y, en ocasiones, por enfrentar desafíos como la alta rotación.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. BPO (Business Process Outsourcing)

Las empresas realizan un análisis exhaustivo alineado a su estrategia de negocio, teniendo en cuenta factores como el análisis de la competencia, los costos, junto con los requisitos de calidad, entrega, tecnología, capacidad de respuesta y mejora continua (Monczka et al., 2021). Esto puede llevarlas a externalizar actividades o procesos, con el fin de centrarse en su ventaja competitiva. Esta decisión implica una inversión focalizada y se conoce como outsourcing.

La importancia de los procesos de outsourcing desde un enfoque financiero y económico permite reducir costos y una mayor eficiencia de la organización (Conde, 2009 citado en Duque-Ceballos et al., 2014). A partir de este concepto Sieber et al. (2006) citado en Duque-Ceballos et al., (2014) define el BPO (Business Process Outsourcing) como “la externalización de la totalidad de procesos no estratégicos o “non core”, incluyendo tareas operativas y funciones tecnológicas” (p. 16). No obstante, investigaciones recientes amplían este concepto y señalan que, también pueden abarcar procesos estratégicos, debido a que las organizaciones en muchos casos buscan acceder a capacidades especializadas, las cuales no forman parte de su objeto social principal (Contreras, 2022).

De esta manera, la principal diferencia entre el outsourcing y el BPO radica en su alcance, mientras que el outsourcing delega actividades específicas a una empresa externa especializada, el BPO implica la externalización completa de ciertos procesos para la organización. En Colombia, el BPO está clasificado en los siguientes grupos propuesto por el International Data Corporation (IDC) (Contreras, 2022).

Tabla 1. Procesos externalizados por las empresas

Área	Aplicativo
Customer care	Procesos clave hacia el cliente como, servicio al cliente, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes, soporte, cobranzas, entre otros.
Finance and accounting	Servicios de finanzas, contabilidad, facturación, cartera, gestión documental, entre otros.
Human Resources	Gestión de recursos humanos como nómina, pruebas de ingreso, gestión documental, entre otros.
Procurement	Servicios de abastecimiento como gestión de compras, proveedores, entre otros.
Servicios de Infraestructura y Tecnología (IT)	Implementación, planeación, consultoría, soporte en niveles de gestión, entre otros.
Servicios de Infraestructura, Tecnología IT y Operaciones (ITO)	Administración de operaciones, software como servicio, plataformas tecnológicas, cloud computing, gerencial, manejo de centro de datos, testing de software, entre otros.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Contreras (2022).

Actualmente, las modalidades se diversifican entre diferentes enfoques según el tipo de funciones delegadas y la ubicación geográfica del proveedor de servicios:

Tabla 2. Externalización por funciones

Back office	Actividades que no generan ingresos de forma directa, pero son esenciales para el soporte administrativo y operativo de la empresa. Las funciones más comunes son gestión financiera, tecnología, recursos humanos, operaciones, entre otras.
Front office	Actividades orientadas a la interacción directa con el cliente, con impacto inmediato en la generación de ingresos y en la experiencia del consumidor. Las funciones más comunes son atención al cliente multicanal, gestión comercial y ventas, marketing digital y redes sociales, soporte técnico especializado, entre otras.

Fuente: Elaboración propia adaptado de ESIC Business & Marketing School (2025).

Tabla 3. Externalización por ubicación geográfica

Offshore	Consiste en contratar proveedores situados en otros países, generalmente en lugares donde los costos laborales son más bajos.
Nearshore	Se refiere a la externalización de servicios hacia países cercanos geográficamente a la empresa contratante.
Onshore	Implica delegar procesos a proveedores que operan dentro del mismo país o región de la organización.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Meijomil, (2024).

2.1.2. Salario emocional

El salario emocional se puede definir como aquellos beneficios que son intangibles y que complementan el salario económico, ofreciendo compensaciones no económicas que fortalecen el compromiso de los trabajadores con la empresa (Montalvo, 2018). De acuerdo con Poveda et al. (2017), el salario emocional ofrece beneficios significativos para las organizaciones, al potenciar tanto la productividad como la competitividad. Asimismo, priorizar las relaciones interpersonales y una dirección de alta calidad, fortalece el clima laboral, mientras que el reconocimiento justo y frecuente hacia los trabajadores actúa como un motor de motivación, incentivando la mejora continua de su desempeño. Según Guerrero et al. (2024), el salario emocional ha demostrado ser un factor clave para incrementar la motivación de los trabajadores, debido a que al atender sus necesidades emocionales estos se sienten más valorados y comprometidos (García et al., 2020, citado en Guerrero et al., 2024). Además, un ambiente laboral que prioriza el bienestar emocional fortalece la identificación con la misión organizacional lo que se traduce en un aumento de la productividad (Sánchez y López, 2021, citado en Guerrero et al., 2024).

2.1.2.1. Tipos de salario emocional

El salario emocional se manifiesta a través de diversas categorías o tipos que buscan satisfacer un amplio espectro de necesidades de los colaboradores. Aunque la clasificación puede variar ligeramente entre autores, los componentes esenciales giran en torno a aspectos

que impactan la calidad de vida laboral y personal del empleado. Carrillo (2016) identifica cuatro tipos de retribuciones no económicas que forman parte del salario emocional:

Tabla 4. Tipos de salario emocional

Tipo de retribución	Concepto
Estándar	Son beneficios adicionales al salario bruto, como incentivos por nacimientos o matrimonios; son variables.
Beneficios sociales	Representan un beneficio directo y tangible como ventajas vinculadas a salud, seguros, apoyo educativo para hijos o formación de empleados.
Conciliación	Son medidas para equilibrar vida laboral y personal, como flexibilidad horaria, jornadas reducidas y teletrabajo.
Emocional	Son beneficios difíciles de cuantificar, pero con alto impacto, como un buen clima laboral, motivación y relación con jefes.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Carrillo (2016).

2.1.2.2. Ventajas del salario emocional

Gómez (2011) señala que la implementación del salario emocional en las organizaciones ofrece múltiples beneficios. En los trabajadores, contribuye a reducir el estrés derivado de los cambios personales y laborales. Para las empresas, se convierte en un factor que incrementa la competitividad, fortalece su identificación como “mejores lugares para trabajar” y disminuye la rotación del talento frente a ofertas económicas más atractivas. Incluso a nivel social, promueve una calidad de vida más equilibrada y armónica, impactando de forma positiva en diversas dimensiones del ser humano.

Moreno et al. (2016), citado en Rodríguez y Roque (2022), señalan que el salario emocional permite:

- Reducir costos de reclutamiento.

- Incrementar el compromiso e identificación de los empleados con la empresa.
- Disminuir la rotación de personal.
- Posicionar positivamente a la organización como un “buen lugar para trabajar”.

Según Intriago y Zambrano (2023), con el paso del tiempo el salario emocional ha tomado mucha importancia en las empresas de diferentes partes del mundo. Esto se debe a que un buen ambiente laboral y cuidar la salud emocional de los trabajadores son señales de que la organización mantiene entornos saludables (Rubio et al., 2020, citado en Intriago y Zambrano, 2023). Por lo anterior, el Centro de Investigación Económica y Social de Bogotá (2017) indica que en Estados Unidos un 79 % de los empleados prefiere recibir beneficios extra, además del salario monetario, siguiendo las nuevas tendencias laborales. En Latinoamérica, el salario emocional se ha ido incorporando progresivamente en las instituciones en los últimos años. En el caso de Perú, esta estrategia ha permitido mantener la motivación de los colaboradores mediante beneficios no monetarios, lo que fortalece un compromiso más consciente para cumplir con los objetivos de la organización. Esto incluye dar relevancia a una buena comunicación, al desarrollo de oportunidades y a la satisfacción laboral, mejorando las condiciones del entorno de trabajo (Rodríguez, 2020, citado en Intriago y Zambrano, 2023).

En Ecuador, en los últimos años este factor ha mostrado un crecimiento favorable, lo que refleja avances en las instituciones, ya que ofrecer este tipo de beneficios incentiva la productividad y mejora la calidad de los procesos (Padilla, 2016, citado en Intriago y Zambrano, 2023). Así mismo, en las instituciones públicas, las tendencias laborales actuales plantean que se deben implementar incentivos no monetarios para reforzar el compromiso y la motivación de los servidores, con el fin de disminuir el estrés, mejorar la relación con los usuarios y prevenir afectaciones a la salud física y mental. Sin embargo, investigaciones sobre satisfacción laboral indican que los servidores públicos no siempre priorizan un aumento salarial, sino que también esperan contar con la motivación necesaria para afrontar el ambiente de trabajo (Muñoz y Robles, 2019, citado en Intriago y Zambrano, 2023).

2.1.2.3. Desventajas del salario emocional

El salario emocional puede ser interpretado de manera errónea y ser percibido por los empleados como un sustituto de un salario monetario justo, especialmente si no se combina adecuadamente con una remuneración financiera equitativa y competitiva (Espinoza y Toscano, 2020). Además, si no se gestionan con cuidado, las iniciativas de salario emocional pueden llevar a los empleados a creer que estos beneficios son meras provisiones obligatorias del empleador, en lugar de un valor añadido genuino o una señal de aprecio (Espinoza y Toscano, 2020). Junça et al. (2024) señalan que los efectos del salario emocional pueden ser no siempre positivos ni eficaces bajo ciertas circunstancias, ya que cada persona es diferente y presenta necesidades particulares, por lo cual es esencial identificarlas antes implementar este sistema. Esto lo complementan Ospina et al. (2019) en su trabajo concluyendo en que las preferencias por incentivos no económicos varían significativamente según la segmentación, destacando las diferencias entre generaciones y edad. Es por ello por lo que no se podría asumir que todas las personas tienen los mismos detonantes motivacionales (Rojas y Blanco, 2023). La implementación correcta del salario emocional implica costos significativos; requiere una inversión sustancial de tiempo organizacional, recursos financieros y esfuerzo dedicado (Espinoza y Toscano, 2020; Rojas y Blanco, 2023).

Otro factor que se encuentra es la dificultad para medir cuantitativamente su impacto. Esto se debe principalmente a que muchos de sus beneficios, como una mayor satisfacción, un mejor bienestar o un sentido de pertenencia más fuerte, son subjetivos y pueden variar significativamente de un empleado a otro (Junça et al., 2024; Rojas y Blanco, 2023). Esta falta de un Retorno de la Inversión (ROI) claro y fácilmente cuantificable puede dificultar que las organizaciones justifiquen sólidamente la inversión necesaria ante las partes interesadas o que perfeccionen eficazmente sus estrategias basándose en datos empíricos (Junça et al., 2024; Rojas y Blanco, 2023).

2.1.3. Motivación

López Mas (2005) define la motivación como un proceso psicológico fundamental que puede llegar a ser difícil de definir, ya que está estrechamente ligado al comportamiento y desempeño de las personas en las organizaciones. Aunque realmente no puede ser observada directamente porque sus efectos son evidentes en la intensidad, el curso y la persistencia del esfuerzo de un individuo hacia la consecución de una meta, complementa Chiavenato (2009). El proceso de motivación tiene tres elementos que son interdependientes:

1. Necesidades: Surge cuando hay un desequilibrio fisiológico o psicológico; ante esta carencia interna, se genera una tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo. Chiavenato (2009) explica que “Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales.” (p. 237).
2. Impulsos o motivos: La tensión es transformada en una fuerza interna que activa un comportamiento de búsqueda, para identificar objetivos o incentivos moviendo al individuo a la acción con el fin de aliviar esa necesidad (Chiavenato, 2009).
3. Incentivos: El ciclo culmina cuando el incentivo es alcanzado, lo que se traduce a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con Chiavenato (2009) estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, es decir las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación. Dicho enfoque, centrado en factores internos del individuo, que activan, dirigen y sostienen el comportamiento, buscan responder a la pregunta de qué motiva a las personas. En este sentido, López Mas (2005) coincide al señalar que la motivación es un proceso psicológico esencial, estrechamente ligado al comportamiento y desempeño organizacional.

2.1.3.1. Teoría de las necesidades de Maslow

Es una de las más conocidas debido a que propone una jerarquía de cinco necesidades que deben ser satisfactorias de manera progresiva, de acuerdo con López Mas (2005), este modelo propone que las necesidades inferiores deben estar relativamente satisfechas antes de que las superiores se conviertan en motivadores activos. Este enfoque ha tenido gran influencia en el estudio de la motivación en las organizaciones, al resaltar que los colaboradores solo pueden aspirar a metas superiores cuando sus necesidades básicas están satisfechas.

Figura 1. Pirámide de Maslow

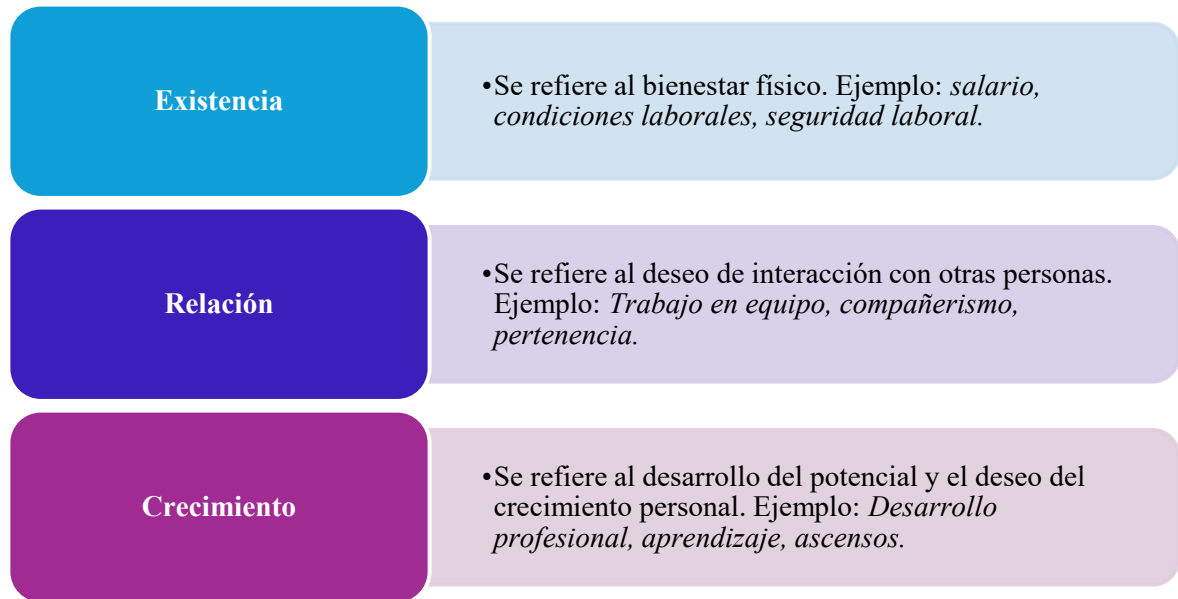


Fuente: Elaboración propia adaptado de López Mas (2005) y Chiavenato (2009).

2.1.3.2. Teoría ERC de Clayton Alderfer

Surge como una versión más flexible del modelo de Maslow, en la cual las necesidades (fuerzas internas) en 3 categorías principales, sin una progresión jerárquica rígida, a diferencia de Maslow, Alderfer reconoce que las personas pueden buscar satisfacer varias necesidades de manera simultánea, señala López Mas (2005). La diferencia radica en el principio frustración-regresión, "...la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior." (Chiavenato, 2009, p. 244).

Figura 2. Teoría ERC



Fuente: Elaboración propia adaptado de López Mas (2005) y Chiavenato (2009).

2.1.3.3. Las teorías X y Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor planteó dos concepciones opuestas sobre los seres humanos en el ámbito laboral, a partir del análisis de la forma en que los directivos interactuaban con sus empleados; concluyendo que el comportamiento gerencial estaba determinado por un conjunto de supuestos previos acerca de los trabajadores, los cuales influían directamente en su estilo de dirección, determinando así la teoría X y la teoría Y. (Robbins y Judge, 2009)

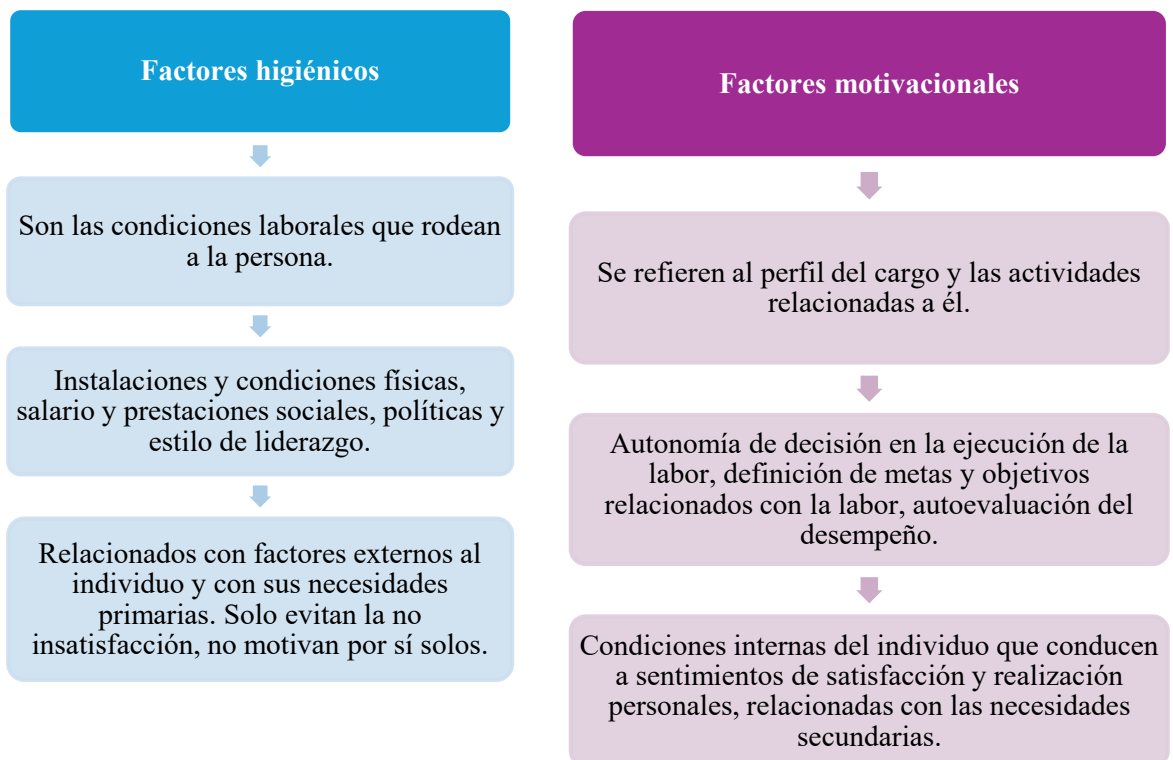
- La teoría X parte de una versión pesimista del ser humano, al asumir que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, y por ello requieren supervisión constante y control estricto para cumplir sus responsabilidades.
- La teoría Y, en contraste con la anterior, propone una perspectiva más positiva, supone que los empleados les gusta el trabajo, son creativos y no solo aceptan responsabilidades, sino que también las buscan activamente.

En relación con la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría Y sostiene que las necesidades de orden superior como la autorrealización y el reconocimiento predominan en los individuos dentro del entorno laboral. McGregor, llegó a considerar que los supuestos de la teoría Y resultaban más acertados que los de la teoría X, por lo cual propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques optimizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

2.1.3.4. Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría distingue dos conjuntos de factores que impactan en la motivación y satisfacción laboral, los cuales están íntimamente ligados señala Chiavenato (2009). El principal aporte de Herzberg consiste en señalar que la ausencia de satisfacción no implica necesariamente insatisfacción, sino una condición de “no satisfacción” López Mas (2005).

Figura 3. Factores de la teoría de Herzberg



Fuente: Elaboración propia adaptado de López Mas (2005) y Chiavenato (2009).

2.1.3.5. Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría desarrollada por David McClelland y sus colaboradores, identifica tres necesidades dominantes que influyen en el comportamiento laboral:

- Necesidad de logro (nLog): Se refiere al impulso de sobresalir, alcanzar estándares elevados de desempeño y obtener éxito mediante el esfuerzo personal.
- Necesidad de poder (nPod): Se refiere a la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en la que no lo hubieran hecho por idea propia.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Se refiere al deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

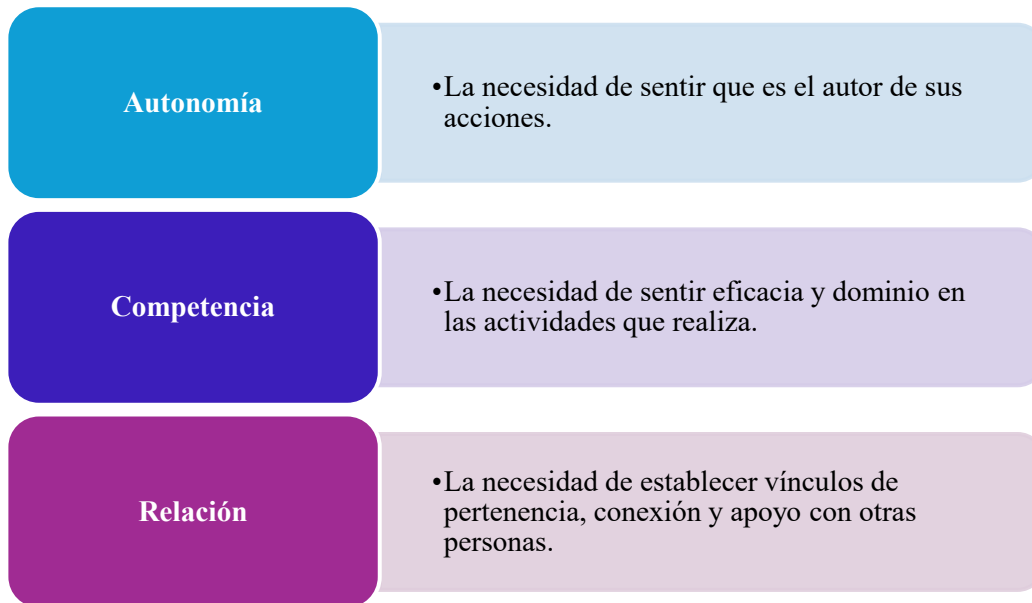
De las teorías clásicas de la motivación, su propuesta es una de las que cuenta con mayor respaldo empírico. Sin embargo, su aplicación práctica se limita un poco, ya que las necesidades planteadas se consideran inconscientes y en resultado difíciles de medir. (Robbins y Judge, 2009)

2.1.3.6. Teoría de la Autodeterminación

La teoría de la autodeterminación (TAD), propuesta por Richard M. Ryan y Edward L. Deci, es un enfoque que ayuda a comprender la motivación humana y la personalidad, examinando las condiciones del contexto social que facilitan o previenen la automotivación y el desarrollo psicológico saludable. Esta teoría se distingue por enfatizar la calidad de la motivación más que su cantidad, resaltando que no todas las formas de motivación promueven el mismo nivel de bienestar y desempeño (Ryan y Deci, 2000). Expone la existencia de tres necesidades psicológicas que cuando son satisfechas promueven el funcionamiento óptimo de las propensiones naturales hacia el crecimiento y la integración; por el contrario, la frustración de estas necesidades lleva a la reducción desde la motivación y el bienestar (Ryan y Deci, 2000). Así mismo, la TAD diferencia entre motivación intrínseca (hacer una actividad por la

satisfacción inherente que produce) y motivación extrínseca (hacer una actividad para obtener un resultado separable).

Figura 4. Necesidades psicológicas de la TAD



Fuente: Elaboración propia adaptado de Ryan y Deci (2000).

2.1.3.7. Teoría del reforzamiento

Esta teoría sostiene que el comportamiento está determinado por sus consecuencias. A diferencia de las teorías cognitivas, esta adopta un enfoque conductista y afirma que los reforzadores, es decir, las consecuencias que siguen a una acción aumentan la probabilidad de que dicha conducta se repita. Las recompensas como el salario, el reconocimiento o las sanciones influyen en la conducta laboral.

Esta perspectiva no toma en cuenta pensamientos, emociones o motivaciones internas, sino en la relación estímulo- respuesta. Por ello, no explica el origen de la motivación, sino cómo se mantiene o modifica el comportamiento. (Robbins y Judge, 2009)

2.1.3.8. Teoría de la equidad

Teoría desarrollada por J. Stacy Adams, sostiene que los empleados evalúan la justicia en el trabajo comparando la relación entre sus aportes (esfuerzo, experiencia, educación) y los resultados que reciben (salario, reconocimiento, beneficios) frente a los de otras personas. Cuando un empleado percibe que su relación insumo-resultado es equivalente a la de su referente, experimenta un estado de equidad. En cambio, si percibe desigualdad, surge una tensión que motiva acciones para restablecer el equilibrio.

Los empleados pueden utilizar distintos referentes de comparación:

1. Yo interior: Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. Yo exterior: Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de organización actual.
3. Otro interior: Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. Otro exterior: Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste.

Posteriormente, el concepto evolucionó hacia la justicia organizacional, que amplía el análisis a tres dimensiones:

- Justicia distributiva: percepción de equidad en los resultados obtenidos.
- Justicia de procedimiento: percepción de equidad en los procesos utilizados para asignar recompensas.
- Justicia de interacción: percepción de trato digno y respetuoso por parte de superiores.

En conjunto, esta teoría resalta que la motivación no depende únicamente de cuánto reciben los empleados, sino también de cómo se toman y comunican las decisiones dentro de la organización. (Robbins y Judge, 2009)

2.1.3.9. Teoría de las expectativas

La teoría propuesta por Victor Vroom es una de las explicaciones contemporáneas más aceptadas sobre la motivación laboral. Sostiene que la motivación depende de la expectativa de que un determinado esfuerzo conducirá a un desempeño eficaz, el cual será recompensado, y cuyas recompensas serán valiosas para el individuo.

El modelo se basa en tres relaciones clave:

1. Esfuerzo-desempeño: creencia de que el esfuerzo invertido permitirá alcanzar un buen desempeño.
2. Desempeño-recompensa: percepción de que un buen desempeño será reconocido con recompensas organizacionales.
3. Recompensa-metas personales: grado en que las recompensas satisfacen las necesidades o metas individuales.

En conjunto, la teoría plantea que los empleados estarán motivados cuando perciban que existe una conexión clara entre su esfuerzo, su rendimiento, las recompensas obtenidas y sus objetivos personales. (Robbins y Judge, 2009)

2.1.4. Relación entre salario emocional y motivación

De acuerdo con Ospina et al. (2019), el salario emocional y la motivación están intrínsecamente relacionados, actuando como impulsores mutuos dentro del entorno laboral. El salario emocional se entiende como una compensación no económica orientada a satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del empleado, con el fin de mejorar su calidad de vida y fomentar la conciliación laboral. Esta práctica influye en la motivación, que se refiere a la energía, dirección, persistencia e intención que mueven a las personas a actuar, pudiendo ser intrínseca (por interés y satisfacción inherente a la actividad) o extrínseca (para obtener un resultado separable). El adecuado uso de este concepto puede impulsar a la organización como un lugar bueno para trabajar, al que el colaborador valora debido al reconocimiento, la retroalimentación y desarrollo profesional que percibe, y a su vez, puede ser una herramienta que mantenga el equilibrio entre vida laboral y personal del

colaborador (Augusto et al., 2018; Restrepo, 2014; Puyal, 2006, citado en Espinoza y Toscano, 2020).

La denominación de “emocional” responde a que su propósito es aportar satisfacción a los motivos intrínsecos del individuo (Gay, 2006, citado en Rodríguez y Roque, 2022), independiente del factor que sea satisfecho, ya sea atención a necesidades personales o factores vinculados al clima laboral. Por consiguiente, se sostiene que la calidad de la motivación está determinada por el grado en que las acciones de los individuos satisfacen las tres necesidades psicológicas fundamentales de acuerdo con Ryan y Deci (2000):

- Autonomía: se puede ver reflejada en la flexibilidad horaria, donde el trabajador organiza su tiempo de acuerdo con sus necesidades.
- Competencia: se promueve mediante capacitaciones, programas de desarrollo y retroalimentación constructiva.
- Relación: se fomenta a través de actividades de integración, espacios de convivencia y reconocimientos.

Desde la perspectiva de la TAD, el salario emocional se convierte en un factor clave de la motivación al dirigirse directamente a ellas. Los principios de esta teoría consideran que las motivaciones de los individuos son diversas y se encuentran determinadas y guiadas por los contextos en los que emergen sus necesidades psicológicas, las cuales se manifiestan de maneras distintas (Junça et al., 2024). A diferencia de las recompensas que son únicamente monetarias, que a menudo se asocian con la motivación extrínseca, la cual es impulsada por incentivos externos, el salario emocional tiene el potencial de nutrir la motivación intrínseca de los colaboradores (Ryan y Deci, 2000). De esta manera, el salario emocional no solo complementa la compensación económica, sino que actúa como un impulso de la motivación y de la vinculación positiva de los colaboradores con la organización.

2.2. MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Actividad y lineamientos estratégicos de Eficacia

Eficacia es una organización que cuenta con 40 años de trayectoria en el mercado, operando en 3 países y con cobertura nacional en más de 800 municipios de Colombia. Se constituyó formalmente el 11 de agosto de 1991 en Cali, Colombia. El objeto social de Eficacia S.A.S se centra en el suministro de personal y las soluciones de outsourcing. Seguido a ello, a nivel operativo, su actividad principal se ha especializado en ofrecer Soluciones de Trade Marketing, Ventas y Gestión Humana.

En la información suministrada por Eficacia (2024), los lineamientos estratégicos de la compañía están orientados a asegurar la rentabilidad y el cumplimiento del objeto social mediante procesos estructurados basados en unos principios organizacionales fundamentales:

- Orientación al servicio: Supone garantizar una experiencia positiva al cliente, colaborador y proveedor, a través de relaciones de confianza y soluciones efectivas y oportunas dentro del marco legal vigente.
- Orientación a los resultados: Es considerado la verdadera razón social de la organización, pues los procesos deben estar diseñados para conseguir la rentabilidad de la empresa.
- Mejoramiento continuo: Refleja la necesidad de adaptación constante a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías, impulsando la innovación.

2.2.2. Estructura organizacional

Eficacia cuenta con una estructura jerárquica conformada por una Junta Directiva y un Equipo Gerencial que lidera los distintos procesos estratégicos organizacionales. Su estructura es de tipo divisional, en la que cada línea de servicio tiene su propio Gerente, Director y KAM (Ballesteros Serrano, 2019).

2.2.3. Portafolio de servicios

El portafolio de Eficacia ofrece soluciones y herramientas a las empresas, dividiéndose en dos unidades de negocio principales: Soluciones Trade Marketing y Ventas y Soluciones de Gestión Humana.

Figura 5. Portafolio de servicios



Fuente: Elaboración propia adaptado de Eficacia (2024).

2.2.4. Cuenta Colgate-Palmolive

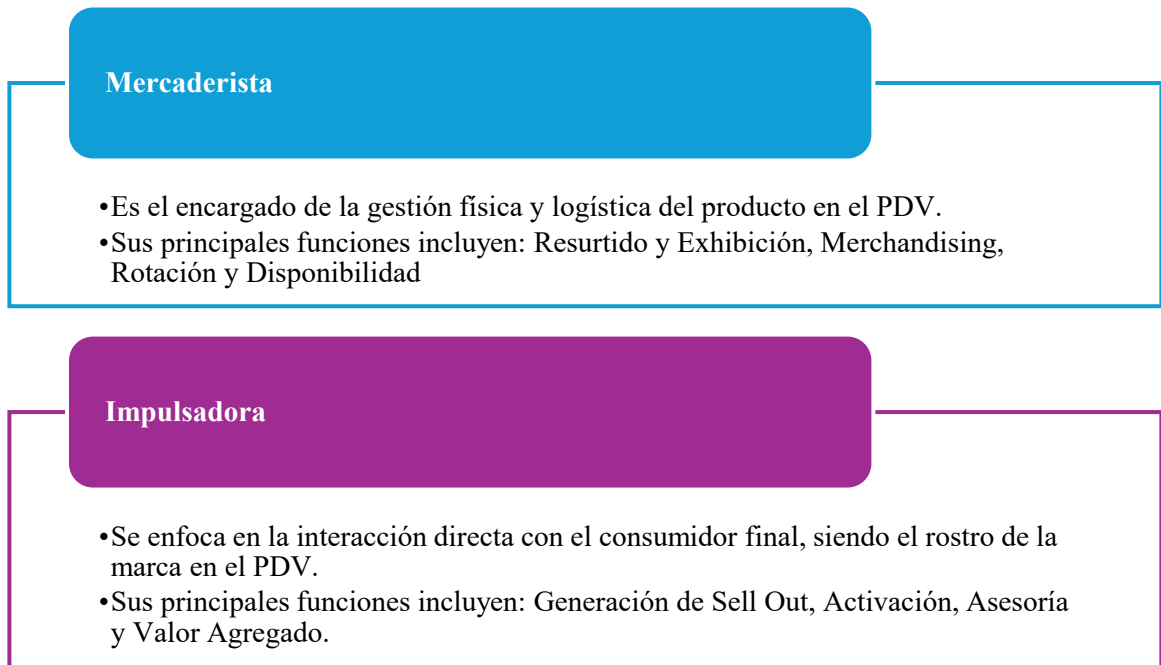
La relación existente entre Eficacia y Colgate-Palmolive se da a través del servicio de outsourcing de personal, que incluye mercaderistas e impulsadoras. Por lo anterior, Eficacia es el empleador directo del personal que promueve y mercadea los productos de la marca en los puntos de venta. Los colaboradores son contratados por Eficacia, por ende, su supervisión, salarios y prestaciones son igualmente parte de su responsabilidad con la cuenta cliente. El

papel de Colgate-Palmolive reside en comunicar sus estándares y exigencias a Eficacia, quien transmite la información al equipo de trabajo.

2.2.5. Perfiles ocupacionales de la cuenta Colgate-Palmolive

La operación de la cuenta Colgate-Palmolive precisa diferentes perfiles en el punto de venta, cada uno con responsabilidades precisas para maximizar la visibilidad y el Sell Out.

Figura 6. Perfiles ocupacionales



Fuente: Elaboración propia adaptado de Eficacia (2024)

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y ENFOQUE DE ESTUDIO

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo para analizar la relación entre variables (Creswell, 2009). Este enfoque busca medir y analizar los fenómenos a través de datos objetivos y procedimientos estadísticos. Su alcance es descriptivo y correlacional, por medio del cual se logra medir variables, recolectar datos numéricos y presentar estadísticas para identificar si existe una relación entre la percepción de los colaboradores sobre los detalles conmemorativos que recibieron y su motivación laboral.

3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis corresponde al total de colaboradores vinculados a la cuenta Colgate-Palmolive como mercaderistas e impulsadoras, quienes hacen parte de la operación comercial de la cuenta gestionada por Eficacia. A la fecha 27 de enero de 2025, esta población estaba integrada por 822 colaboradores.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo entre el 29 de enero y el 3 de febrero de 2025, habilitada no solo a la línea de servicio de mercadeo que conforma la unidad de análisis, que incluye mercaderistas e impulsadoras, sino también a supervisores y coordinadores. Como resultado, se obtuvieron 843 respuestas. Posteriormente, tras el proceso de depuración y validación de datos, se consolidaron 593 encuestas válidas y completas con la información sobre las características sociodemográficas de los participantes. Como se explicará en el siguiente apartado, se seleccionaron solo 242 correspondientes a los colaboradores que recibieron la totalidad de los detalles conmemorativos analizados en el presente trabajo, es decir, aquellas personas que no marcaron la opción “No aplica” en ninguna de las preguntas asociadas a los detalles conmemorativos. Esto con el fin de garantizar la comparabilidad entre

los participantes, razón por la cual estas 242 encuestas conforman la muestra final utilizada para el análisis del estudio.

3.3 INSTRUMENTO Y VARIABLES DEL ESTUDIO

La información analizada en el presente trabajo se obtuvo a partir de una encuesta estructurada, la cual es una herramienta utilizada para la recopilación de los datos de las personas encuestadas y consiste en un conjunto de preguntas estandarizadas con un formato predeterminando que establece el lenguaje y la secuencia precisa de las preguntas (Narvaez, s.f.).

Previo a la aplicación del instrumento, el 27 de enero de 2025, la línea de servicio de mercadeo de la cuenta Colgate-Palmolive contaba con un total de 930 colaboradores activos. El 29 de enero de 2025, se desplegó el instrumento dirigido a los cargos que integran dicha área: mercaderistas, impulsadoras, supervisores y coordinadores. En conjunto, se obtuvieron 843 respuestas.

En una primera fase, se verificaron los datos de identificación suministrados por cada uno de los participantes, con el fin de validar su información en la base de datos de los colaboradores. Como resultado a ello, 24 personas no figuraban como activos en la organización. Seguido a esto, se identificaron respuestas duplicadas, es decir que algunos participantes diligenciaron la encuesta en más de una ocasión. En estos casos, se procedió a unificar sus registros, conservando una única respuesta válida por participante. El resultado de esta fase se vio reflejado en la depuración del total de registros, permitiendo conservar 843 respuestas válidas.

Con el fin de garantizar la pertinencia el objeto de estudio, se delimitó la muestra considerando únicamente las respuestas correspondientes a hombres y mujeres que desempeñan los cargos de mercaderistas e impulsadoras, quienes constituyen la mayor

proporción de colaboradores en la cuenta, así como aquellas que correspondían a quienes recibieron la totalidad de los detalles conmemorativos evaluados. De este modo, 242 encuestas fueron seleccionadas bajo estos criterios para ser analizadas en el presente estudio.

El instrumento de recolección de información estuvo conformado por 12 preguntas, 3 abiertas y 9 con opciones de respuesta estructuradas en una escala tipo Likert. Dicha escala comprendía valores del 1 al 5, los cuales representaban los niveles de satisfacción desde “No satisfecho” hasta “Muy satisfecho”. Adicionalmente, se incluyó la opción de marcar el valor 6 en aquellos casos en los que la pregunta no aplicaba para el participante.

De las preguntas incluidas en el instrumento, se seleccionaron las que estuvieran relacionadas con las variables “Percepción de los colaboradores sobre los detalles conmemorativos” y “Motivación laboral”, así como con las características sociodemográficas de los participantes. Dichas variables constituyen los ejes principales de la investigación, ya que según Creswell (2009), son los atributos de los individuos que pueden ser medidos en las variaciones acerca de los que se está estudiando.

3.3.1 Variable 1: Percepción de los colaboradores sobre los detalles conmemorativos

Esta variable busca analizar la percepción de los detalles conmemorativos entregados durante el año 2024, incluyendo para su medición las siguientes preguntas:

Tabla 5. Percepción de los colaboradores sobre los detalles conmemorativos

Ítems	Pregunta 1. ¿Cómo calificarías el detalle recibido en estas fechas? (Lonchera térmica)
	Pregunta 3. ¿Cómo calificarías el detalle recibido en el Día de Amor y Amistad? (Cobija viajera)
	Pregunta 5. ¿Cómo calificarías el regalo recibido para tus hijos en Navidad?
	Pregunta 6. ¿El regalo fue adecuado para la edad tu hijo/a?
	Pregunta 7. ¿Cómo calificarías el proceso de entrega del regalo? (Tiempo, presentación, comunicación, etc.)
	Pregunta 8. En general, ¿qué tan satisfecho/a estás con los detalles que la empresa entregó en las fechas especiales de 2024?

Fuente: Elaboración propia.

Los detalles que fueron entregados y considerados en esta variable fueron los siguientes:

Figura 7. Detalles conmemorativos 2024



Fuente: Elaboración propia.

A partir de las preguntas anteriores, se realiza un análisis factorial exploratorio (análisis de componentes principales - PCA) para conocer si las preguntas se agrupan en una sola dimensión. Como resultado, de las 6 preguntas se eliminó solo una porque cargaba en dos factores. Tras su eliminación, todas las preguntas convergieron en dos factores con autovalores superiores a 1 (Factor 1, eigen value = 2.530; Factor 2, eigen value = 1.033) para una varianza total explicada del 71.3%. La medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtenida (KMO = 0.704) indica la adecuación del muestreo para el análisis al superar el mínimo aceptable de 0.5 (Field, 2016). En la tabla 6 se aprecia las preguntas con su correspondiente valor de comunalidad, carga factorial y fiabilidad (alfa de Cronbach).

Tabla 6. Salario emocional: indicadores y resultados análisis de componentes principales

Dimensión	Preguntas	Comunalidades	Cargas	Alfa de Cronbach
Factor 1. Detalles al colaborador	P1. ¿Cómo calificarías el detalle recibido en estas fechas? (Lonchera térmica)	0.720	0.847	0.705
	P3. ¿Cómo calificarías el detalle recibido en el Día de Amor y Amistad? (Cobija viajera)	0.671	0.778	
	P8. En general, ¿qué tan satisfecho/a estás con los detalles que la empresa entregó en las fechas especiales de 2024?	0.524	0.706	
Factor 2. Detalles familiares	P5. ¿Cómo calificarías el regalo recibido para tus hijos en Navidad?	0.784	0.782	0.693
	P6. ¿El regalo fue adecuado para la edad tu hijo/a?	0.864	0.929	

Nota. Elaboración propia. Método de extracción. Análisis de Componentes Principales (PCA). KMO = 0.704. Dos factores extraídos, autovalor factor 1 = 2.530, autovalor factor 2 = 1.033. Varianza total explicada = 71.3%. Prueba de esfericidad de Barlett: $\chi^2 = 322.812$, gl = 10, $p < 0.001$.

El factor 1 se denominó Detalles al Colaborador, dado que integra los ítems relacionados con los obsequios que se entregaron para el uso personal de los colaboradores. En contraste, el factor 2, fue denominado Detalles Familiares, ya que agrupa los ítems vinculados con los obsequios dirigidos a los hijos de los colaboradores.

3.3.2 Variable 2: Motivación laboral

Esta variable corresponde a la percepción de los colaboradores sobre el impacto de los detalles en su motivación laboral. Para su medición se consideraron las siguientes preguntas:

Tabla 7. Motivación laboral

Ítems	Pregunta 2. ¿Consideras que este tipo de detalles contribuye a un ambiente laboral más agradable y cercano?
	Pregunta 4. ¿Consideras que este tipo de detalles fomenta el sentido de pertenencia hacia la empresa?
	Pregunta 9. ¿Crees que estos detalles contribuyen al bienestar y motivación dentro del equipo de trabajo?

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de determinar el grado en que se justifica cada pregunta por una dimensión global de motivación laboral se realizó un análisis de componentes principales (PCA). Todas las preguntas convergieron en un factor con autovalor superior a 1 (eigen value = 2.474) para una varianza total explicada del 82.4%. La medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtenida (KMO = 0.746) indica la adecuación del muestreo para el análisis al superar el mínimo aceptable de 0.5 (Field, 2016). En la tabla 8 se aprecia las preguntas con su correspondiente valor de comunalidad y carga factorial.

Tabla 8. Motivación laboral: indicadores y resultados análisis de componentes principales

Dimensión	Preguntas	Comunalidades	Cargas	Alfa de Cronbach
Percepción de motivación	P2. ¿Consideras que este tipo de detalles contribuye a un ambiente laboral más agradable y cercano?	0.832	0.912	0.888
	P4. ¿Consideras que este tipo de detalles fomenta el sentido de pertenencia hacia la empresa?	0.799	0.894	
	P9. ¿Crees que estos detalles contribuyen al bienestar y motivación dentro del equipo de trabajo?	0.842	0.918	

Nota. Elaboración propia. Método de extracción. Análisis de Componentes Principales (PCA). KMO = 0.746. solo 1 factor extraído, autovalor = 2.474. Varianza total explicada = 82.4%. Prueba de esfericidad de Barlett: $\chi^2 = 426.183$, gl = 3, $p < 0.001$.

3.3.3 Variable 3: Características sociodemográficas

El instrumento incluyó un bloque de preguntas sociodemográficas que permitieron caracterizar la muestra, siendo consideradas las siguientes:

Tabla 9. Características sociodemográficas

Ítems	Género. definido por la identificación del colaborador como hombre o mujer.
	Edad. define la edad de cada colaborador.
	Ciudad. corresponde al lugar donde el colaborador desempeña sus funciones.
	Localidad. se refiere a la división territorial que identifica un lugar como urbano o rural.
	Regional. se refiere a la división geográfica de la operación dentro del territorio colombiano, según la estructura interna de la empresa.
	Cargo. indica la posición desempeñada del colaborador dentro de la organización.
	Canal. hace referencia al tipo de operación asignada dentro de la estructura de Eficacia, las cuales se dividen en: SSM (Small), DT (Directo), T&M (Tiendas y Mayoristas), D&P (Droguerías).

Fuente: Elaboración propia

3.4 FASE DE ANÁLISIS

- Depuración y organización de la información: Se revisó la base de datos para verificar la coherencia e integridad de las respuestas obtenidas en la encuesta. Se eliminaron los registros incompletos con el fin de que todas las respuestas correspondieran a las

opciones que fueron planteadas en el instrumento de recolección de datos. Posteriormente, los datos fueron organizados facilitando su sistematización para el análisis. En este proceso, las respuestas fueron codificadas y agrupadas acorde a las variables y dimensiones establecidas en el estudio.

- **Análisis descriptivo de la información:** Al completarse la organización de la base de datos, se llevó a cabo un análisis descriptivo, a partir del cálculo de frecuencias absolutas y relativas, para identificar la distribución de las respuestas, y principalmente las tendencias que determinaban la percepción de los colaboradores frente a los detalles conmemorativos entregados por la empresa.
- **Análisis relacional de las variables:** Por consiguiente, se realizó un análisis relacional entre las variables pertenecientes a la percepción de los detalles conmemorativos y de motivación laboral, con el fin de identificar las posibles asociaciones entre los grupos de colaboradores. Lo anterior, también tuvo en cuenta algunas variables sociodemográficas que permitieron ampliar la comprensión de lo estudiado.
- **Representación de la información:** Los datos obtenidos fueron representados a través de tablas y gráficos para facilitar la visualización, comparación e interpretación de la información.
- **Análisis descriptivo de la caracterización sociodemográfica:** Se realizó un análisis descriptivo de las variables sociodemográficas incluidas en la encuesta. Esto, con el fin de identificar la distribución de los participantes y perfilar sus características. Para ello, mediante el software SPSS, se calcularon: media, desviación estándar, mínimos y máximos y distribución de frecuencia.

4. RESULTADOS

4.1 CARACTERIZACIÓN

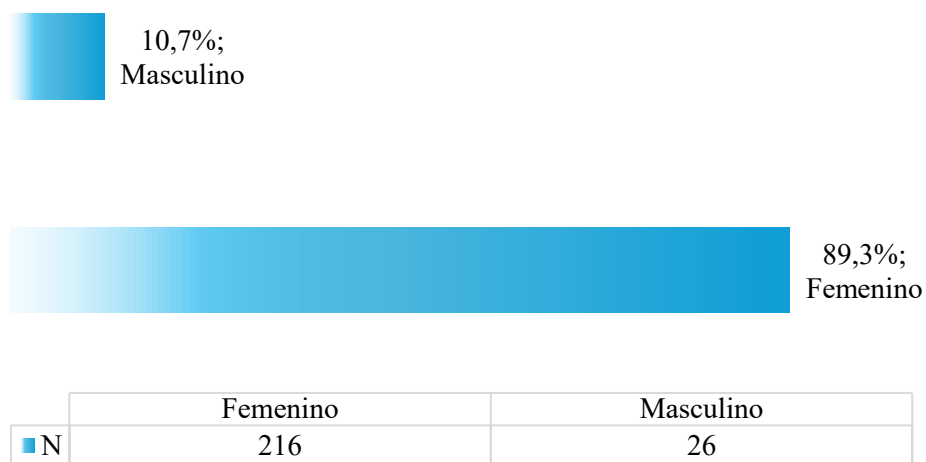
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de la edad de los participantes

N	Edad mínima	Edad máxima	Edad promedio
242	19	60	35

Fuente: Elaboración propia.

La población encuestada estuvo conformada por 242 participantes, cuyas edades van desde los 19 hasta los 60 años con una edad promedio de 35 años.

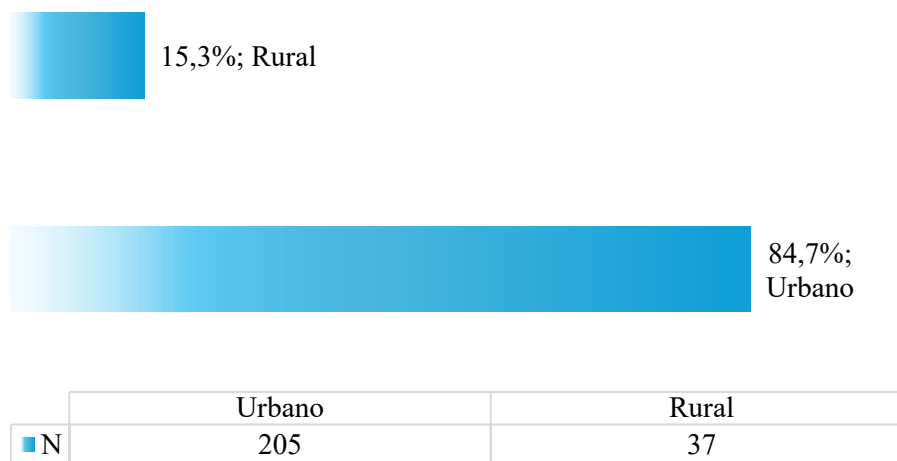
Gráfica 1. Distribución del género de los participantes



Fuente: Elaboración propia.

La distribución por género indica que el mayor porcentaje de participación en la encuesta es del 89,3% correspondiente al género femenino, seguido de un 10,7% masculino.

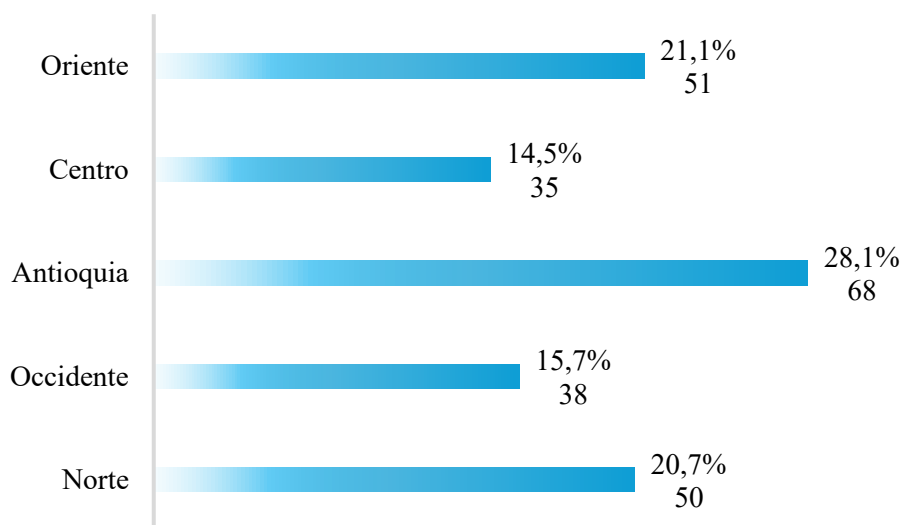
Gráfica 2. Distribución de los participantes según localidad



Fuente: Elaboración propia.

La localidad en la que reside la mayoría de los participantes es la urbana con un 84,7%, frente al 15,3% que corresponde a localidades rurales.

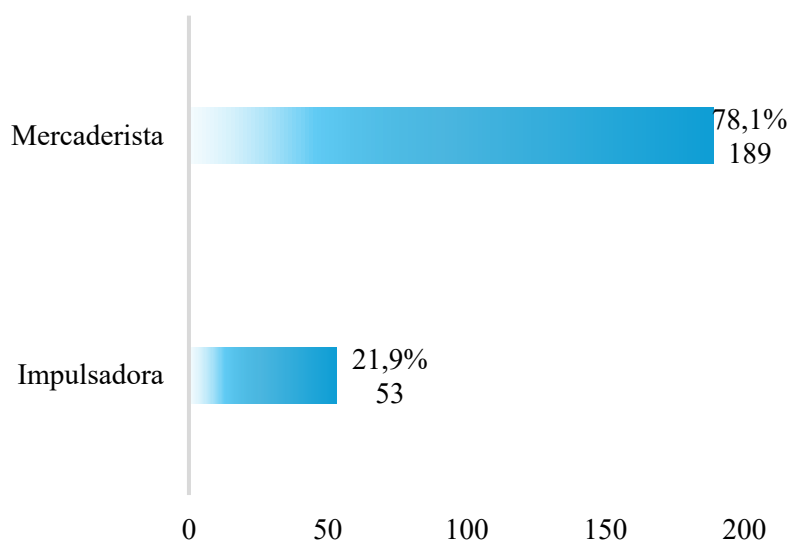
Gráfica 3. Distribución de los participantes por regional



Fuente: Elaboración propia.

La región con mayor participación fue Antioquia con un 28,1%, seguida de Oriente con 21,1% de participantes. La región de menor concentración fue Centro con 14,5%.

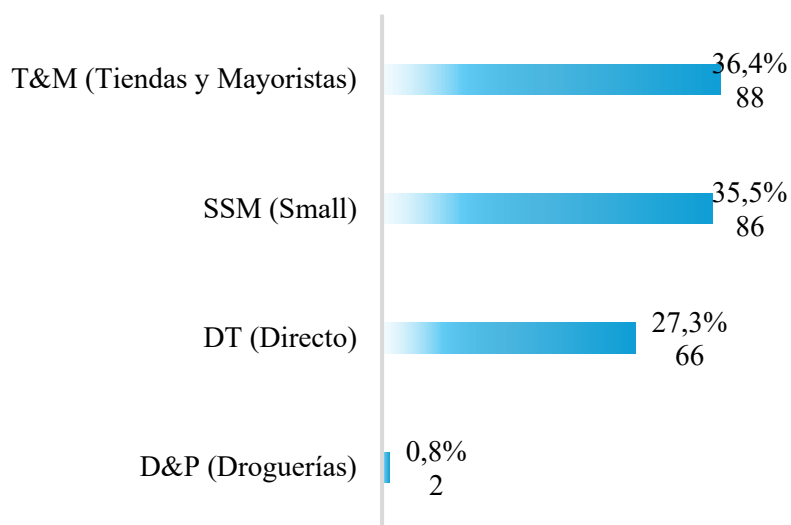
Gráfica 4. Distribución de los participantes según cargo



Fuente: Elaboración propia.

La distribución por cargo indica que el 78,1% de los participantes desempeñan el cargo de mercaderista y el 21,9% el cargo de impulsadora.

Gráfica 5. Distribución de los participantes por canal



Fuente: Elaboración propia.

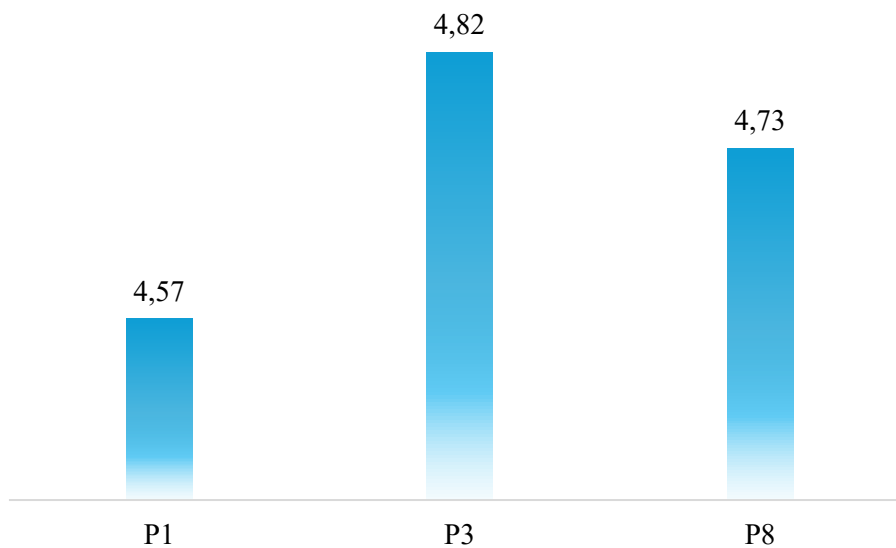
El canal que concentra la mayor proporción de participantes es T&M (Tiendas y Mayoristas) con 36,4%, seguido por el canal SSM (Small) con 35,5%. El canal D&P (Droguerías) presenta el porcentaje menor de la muestra.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA PERCEPCIÓN

4.2.1 Salario emocional: Factor 1. Detalles al colaborador

En relación con las respuestas asociadas a la acción que corresponde a los detalles al colaborador, se obtuvo una percepción promedio de 4.70. Esto en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a “Muy malo” y 5 a “Muy bueno”, indica que la percepción de los colaboradores frente a estos detalles es positiva.

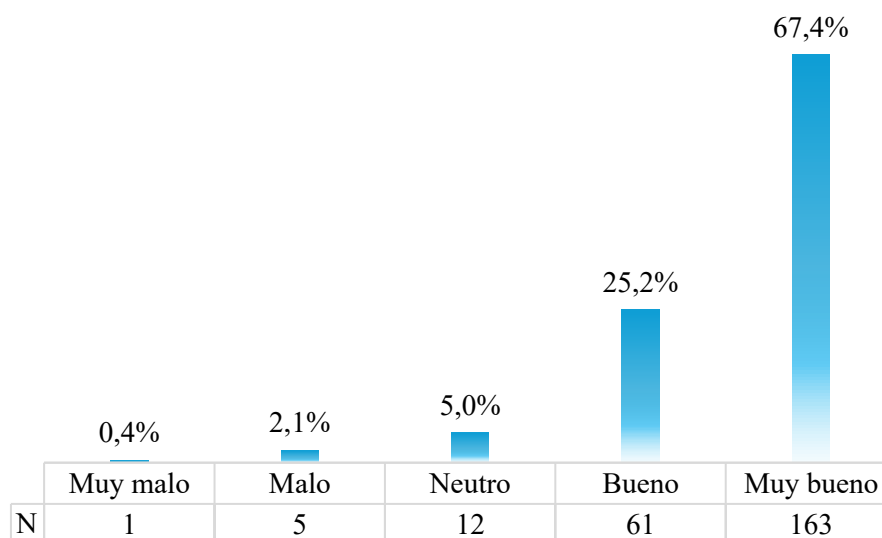
Gráfica 6. Percepción detalles al colaborador



Fuente: Elaboración propia.

De manera individual por cada respuesta se obtuvieron las siguientes características:

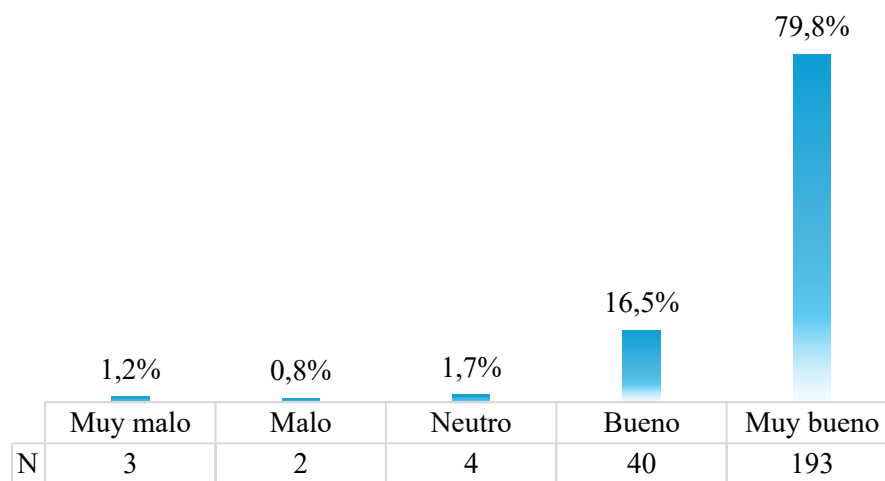
Gráfica 7. P1. ¿Cómo calificarías el detalle recibido en estas fechas? (Lonchera térmica)



Fuente: Elaboración propia.

El 67,4% de las respuestas se sitúan en una calificación superior a 4, correspondiendo a una percepción muy buena. Las calificaciones de 1 a 3 (de “Muy malo” a “Neutro”) representa únicamente 7,5% de la muestra. Esto indica que los colaboradores incluidos en este estudio consideraron positivo el detalle que recibieron en esas fechas.

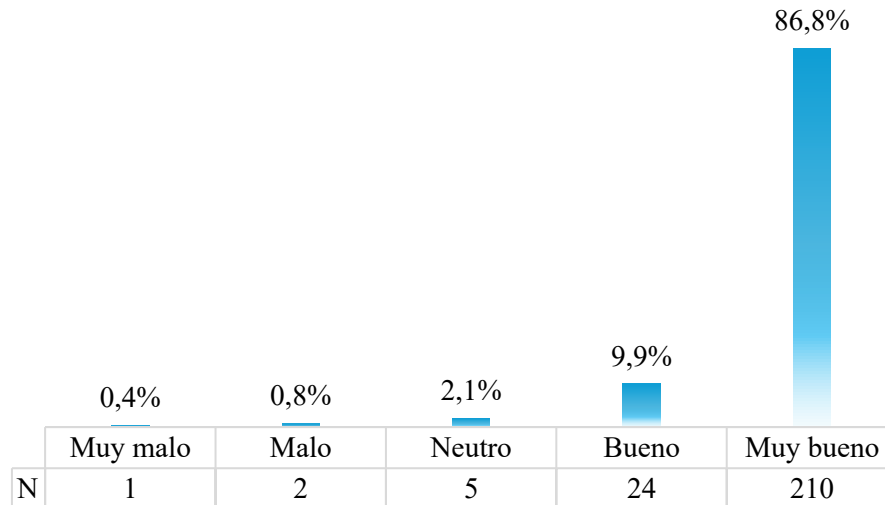
Gráfica 8. P3. ¿Cómo calificarías el detalle recibido en el Día de Amor y Amistad? (Cobija Viajera)



Fuente: Elaboración propia.

El 79,8% de las respuestas se sitúan en una calificación superior a 4, correspondiendo a una percepción muy buena. Las evaluaciones de 1 a 3 (de “Muy malo” a “Neutro”) representaron 3,7% del total. Este resultado muestra una percepción altamente positiva.

Gráfica 9. P8. En general, ¿qué tan satisfecho/a estás con los detalles que la empresa entregó en las fechas especiales de 2024?



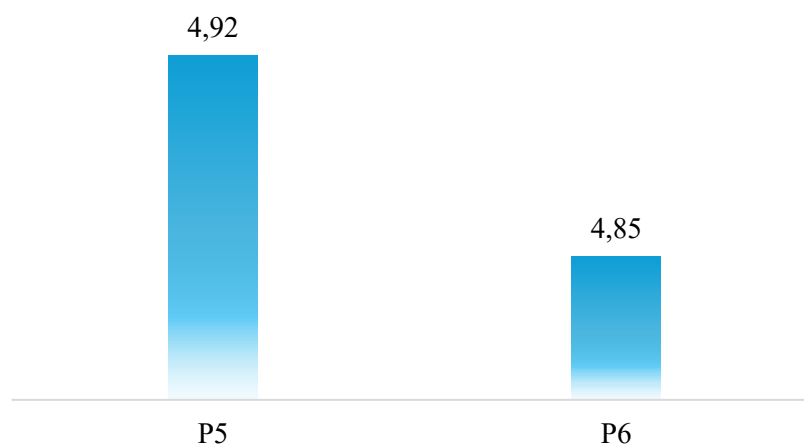
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la satisfacción general con los detalles que la empresa entregó, se observa que el 86,8% de las respuestas se sitúa en calificaciones superiores a 4, lo que refleja una percepción muy buena sobre los detalles entregados. En una baja proporción se encuentran la calificación de Muy malo a Neutro con un 3,3% de la muestra, lo que indica que los colaboradores valoraron de manera altamente positiva los detalles recibidos en las fechas especiales de 2024.

4.2.2 Salario emocional: Factor 2. Detalles familiares

En relación con las respuestas asociadas a la acción que corresponde a los detalles familiares, se obtuvo una percepción promedio de 4.88. Esto en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a “Muy malo” y 5 a “Muy bueno”, indica que la percepción de los colaboradores frente a estos detalles es positiva.

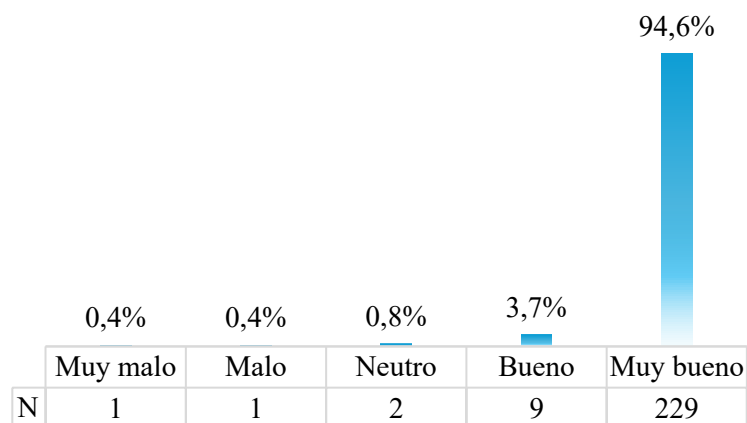
Gráfica 10. Percepción detalles familiares



Fuente: Elaboración propia.

De manera individual por cada respuesta se obtuvieron las siguientes características:

Gráfica 11. P5. ¿Cómo calificarías el regalo recibido para tus hijos en Navidad?

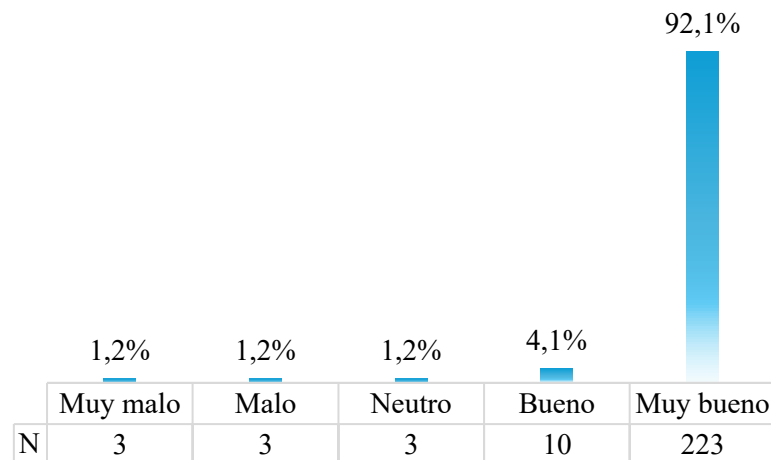


Fuente: Elaboración propia.

El 94,6% de las respuestas se sitúa en una calificación superior a 4, lo que corresponde a una percepción muy buena. Además, la suma de los porcentajes entre las calificaciones de 1 a 3 (de “Muy malo” a “Neutro”) representa solo 1,7% de la muestra. Esto indica que los

colaboradores incluidos en este estudio consideraron positivo el detalle que recibieron para sus hijos en dichas fechas.

Gráfica 12. ¿El regalo fue adecuado para la edad de tu hijo/a?



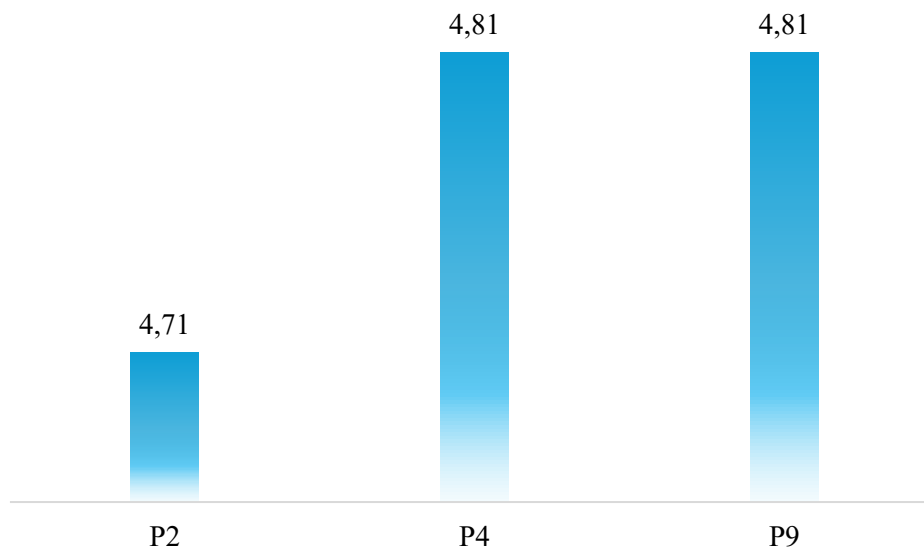
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 92,1% de las respuestas se situó en calificaciones superiores a 4, frente a esto las calificaciones entre 1 y 3 representan 3,6%, una proporción mínima de la muestra, lo que indica que la mayoría de los colaboradores percibió el regalo como adecuado para la edad de sus hijos.

4.3 MOTIVACIÓN LABORAL

En relación con las respuestas asociadas a la acción que corresponde a la motivación laboral, se obtuvo una percepción promedio de 4.77. Esto en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a “Muy malo” y 5 a “Muy bueno”, indica que la percepción de los colaboradores frente a esto es positiva.

Gráfica 13. Percepción motivación laboral



Fuente: Elaboración propia.

4.4 RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

La Tabla 11 presenta las correlaciones de Pearson entre las variables del presente estudio. Como criterio, se consideran relaciones significativas aquellas con valores de $p \leq 0.05$, $p \leq 0.01$ y $p \leq 0.001$, marcadas con *, ** y *** respectivamente.

Tabla 11. Estadísticas descriptivas y correlaciones

	1	2	3	4	5	6
1. Motivación						
2. Detalles al colaborador	0,732***					
3. Detalles familiares	0,450***	0,390***				
4. Edad	-0,070	-0,062	-0,040			
5. Género	0,021	0,035	0,075	0,006		
6. Localidad	-0,009	-0,017	0,022	0,029	-0,073	
7. Cargo	-0,076	-0,045	-0,16	0,216***	0,184**	0,086

Nota: n = 242. $p \leq 0.10$ * $p \leq 0.05$ ** $p \leq 0.01$ *** $p \leq 0.001$.

Con respecto a la magnitud de las correlaciones, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios para interpretar la fuerza de la relación:

Tabla 12. Fuerza de correlación

Valor absoluto	Clasificación
0.00 a 0.19	Muy débil
0.20 a 0.39	Débil
0.40 a 0.59	Moderada
0.60 a 0.79	Fuerte
0.80 a 1.00	Muy fuerte

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1 Relaciones entre detalles conmemorativos y motivación

4.4.1.1 Motivación y detalles al colaborador

Presentan una correlación positiva y fuerte ($r = 0.732$, $p \leq 0.001$). Esta relación indica que, a mayor percepción positiva de los detalles conmemorativos en la dimensión de detalles al colaborador, mayor es la motivación laboral.

4.4.1.2 Motivación y detalles familiares

Presentan una correlación positiva y moderada ($r = 0.450$, $p \leq 0.001$). Aunque la relación es consistente, presenta una intensidad intermedia. Esta relación indica que, bajo la dimensión de detalles familiares, una mayor percepción positiva se relaciona con una mayor percepción sobre la motivación laboral.

4.4.2 Relaciones negativas

Tabla 13. Interpretación general de las correlaciones negativas

Variable sociodemográfica	Correlación	Significancia
Edad	Negativa	No significativa
Género	Negativa	No significativa
Localidad	Negativa	No significativa
Cargo	Negativa	No significativa

Fuente: Elaboración propia.

Las correlaciones con las variables sociodemográficas fueron negativas, pero no significativas, lo que se interpreta como ausencia de asociación. Es decir que las variables sociodemográficas no están relacionadas con la percepción de los detalles conmemorativos ni con la motivación laboral.

5. CONCLUSIONES

Basado en la caracterización de la muestra analizada, se observa que la población es mayoritariamente mujeres ubicadas principalmente en las zonas urbanas y desempeñan el cargo de mercaderistas. Al hacer el análisis de estas características en relación con la percepción de los detalles conmemorativos y la motivación laboral se pudo evidenciar que estas variables sociodemográficas no presentan una asociación significativa con ninguna de las variables principales del estudio.

Aunque los factores estudiados por Ospina et al. (2019) señalan que las preferencias por incentivos no económicos pueden variar según edad o la generación, en este análisis se pudo evidenciar que estas diferencias no determinan en su totalidad la efectividad de estas estrategias, ya que en el presente estudio no se evidenciaron diferencias significativas entre los grupos analizados. Desde este punto, se puede explicar qué los detalles conmemorativos evaluados no responden a intereses segmentados sino a necesidades emocionales que son reflejo de la percepción de reconocimiento, la valoración y el sentido de pertenencia. En este sentido su impacto parece depender más del significado simbólico que adquieren en el contexto de organizacional que por el hecho de los colaboradores tener ciertas características individuales. Como le explica Chiavenato (2009), las necesidades surgen del interior de cada individuo y varían culturalmente sin embargo cuando un incentivo logra conectar con dimensiones universales para cada hacer su impacto puede volverse más homogéneo. En investigaciones como la de Junça et al. (2024), se puede afirmar la anterior idea, pues señala que los efectos del salario emocional no siempre se manifiestan de manera uniforme en todos los colaboradores, debido a las necesidades y expectativas particulares de cada individuo. No obstante, el impacto del salario emocional puede no ser idéntico en todos los casos esto analizado desde un contexto específico, en el que las prácticas implementadas lograron conectar con necesidades que son ampliamente compartidas por la muestra estudiada.

Por otra parte, a través del análisis se pudo demostrar que los colaboradores tienen una percepción positiva frente a los detalles conmemorativos entregados por la organización

tanto en la dimensión de detalles que fueron dirigidos al colaborador como la dimensión destinada a sus familias. Los promedios obtenidos en ambas dimensiones fueron elevados al igual que las calificaciones que cada colaborador le dio a los obsequios, evidenciando una aceptación y satisfacción positiva y alta, al igual la motivación laboral presentó un nivel favorable sugiriendo que los colaboradores aparte de valorar estos gestos simbólicos integran positivamente esto en su experiencia laboral. Este resultado puede interpretarse desde la teoría de los 2 factores de Frederick Herzberg en la medida en que el reconocimiento individual constituye un factor motivacional que impacta directamente en la satisfacción laboral y en la percepción del logro, en este caso se observa que cuando el incentivo es personal el colaborador lo asocia con su desempeño y con la valoración explícita de su labor, fortaleciendo su identidad profesional. En contraste, aunque los detalles familiares generan bienestar, su impacto sobre la motivación laboral puede ser más indirecto.

El análisis correlacional permitió identificar que, si existe una relación positiva ante la percepción de los detalles conmemorativos y la motivación laboral, principalmente en los detalles dirigidos al colaborador, los cuales mostraron una asociación fuerte con la motivación mientras que los detalles familiares presentaron una relación moderada pero igualmente significativa. Esto nos sugiere que a medida que aumenta la valoración positiva de los detalles también se incrementa la motivación de los colaboradores. Si bien la correlación no implica causalidad los resultados sugieren que los detalles conmemorativos constituyen un elemento importante dentro de la experiencia laboral que contribuye al fortalecimiento de la motivación de los colaboradores. Lo anterior desde la teoría de las expectativas de Victor Vroom, se puede interpretar en que la motivación depende del valor que el individuo le asigna a la recompensa; en este caso al percibir los detalles como pertinentes y significativos los colaboradores fortalecen su disposición motivacional hacia la labor.

Los resultados obtenidos en este trabajo conducen la misma línea de los resultados obtenidos por Montalvo (2018) y Guerrero et al. (2014), quienes evidenciaron que el salario emocional actúa como un factor determinante en la motivación de los trabajadores al satisfacer

necesidades emocionales y generar mayor sentido de pertenencia. Por ende, las estrategias de reconocimiento simbólico implementadas por la organización inciden en la motivación laboral y la percepción de bienestar de los colaboradores.

En conjunto los resultados de este estudio permitieron concluir que la percepción que tienen los colaboradores de la cuenta Colgate-Palmolive sobre los detalles conmemorativos están relacionados de manera significativa y positiva en su motivación laboral. Particularmente los colaboradores valoran estos detalles porque son pertinentes útiles y emocionalmente significativos, esto fortalece su sentido de reconocimiento, pertenencia y satisfacción con la organización, lo cual se ve reflejado en la motivación laboral. Así mismo se pudo identificar que la relación entre la percepción de los detalles y la motivación mantiene su efecto aun cuando se consideran variables sociodemográficas distintas, sugiriendo que el impacto de estas prácticas es consistente entre distintos grupos de colaboradores. Los resultados evidencian entonces que los detalles conmemorativos implementados por Eficacia constituyen una estrategia válida y efectiva de salario emocional que contribuye al bienestar laboral y al compromiso de los colaboradores dentro de la operación.

6. RECOMENDACIONES

Mantener la entrega de detalles conmemorativos como una de las prácticas de salario emocional basado en su impacto positivo evidenciado en los resultados de ese estudio, que a su vez aporta a la motivación laboral de los colaboradores de la cuenta Colgate-Palmolive.

Fortalecer la personalización de los detalles con el fin de potenciar el sentido de valoración individual.

Tener en cuenta los comentarios y sugerencias de los colaboradores al realizar la selección de los detalles de las próximas fechas, teniendo en cuenta los factores de utilidad, calidad y pertinencia del obsequio.

Dada la importancia de estas prácticas puede ser pertinente replicar este tipo de estrategias en otras cuentas pertenecientes a Eficacia según el contexto de cada operación.

Para llevar a cabo estas recomendaciones se propone el siguiente plan:

6.1 PLAN DE ACCIÓN

En los resultados no se encontró que hubiese una percepción negativa de los detalles conmemorativos entregados por la empresa en las fechas especiales, al contrario, se mostró una valoración mayormente positiva; sin embargo, se pudieron identificar oportunidades de fortalecimiento con las que se puede potenciar aún más su impacto en la motivación laboral. En este sentido, se plantea el siguiente plan de acción como una propuesta de mejora a futuro para empresa.

6.1.1 Objetivos

6.1.1.2 Objetivo general

Consolidar y optimizar la estrategia de detalles conmemorativos implementada en la cuenta Colgate-Palmolive, con el fin de mantener y potenciar su impacto positivo en la motivación laboral.

6.1.1.3 Objetivos específicos

- Diseñar lineamientos formales para la implementación de detalles conmemorativos con enfoque motivacional.
- Incorporar elementos de reconocimiento individual que potencien el impacto directo sobre la motivación laboral.
- Establecer mecanismos de seguimiento periódico para evaluar la percepción y sostenibilidad de la estrategia.

Tabla 14. Plan de acción

Estrategia	Objetivo	Actividades	Indicador	Meta	Tiempo (días)	Responsable	Recursos
Formalización del programa de detalles conmemorativos	Estandarizar lineamientos para garantizar coherencia y sostenibilidad	-Diseñar guía interna de criterios para selección de detalles. -Definir calendario anual de fechas estratégicas. -Establecer presupuesto estimado.	Documento de formalización aprobado	1	20	Área de Gestión Humana	Herramientas ofimáticas, reuniones internas, base de datos histórica de detalles entregados
Potenciación del reconocimiento individual	Fortalecer el reconocimiento directo como factor motivacional	-Incorporar mensajes personalizados. -Integrar reconocimiento público en reuniones. -Alinear el detalle con logros específicos del colaborador.	Porcentaje de detalles que incluyan personalización	80%	30	Área de Gestión Humana	Plantillas digitales, impresiones, papelería, reuniones internas, presupuesto asignado

Seguimiento y evaluación periódica	Garantizar sostenibilidad del impacto motivacional	-Aplicar encuesta corta anual. -Analizar variación en percepción. -Ajustar estrategia según resultados.	Aplicación anual del instrumento	1	30	Área de Gestión Humana	Formulario digital, base de datos de colaboradores, herramientas ofimáticas
------------------------------------	--	---	----------------------------------	---	----	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, las estrategias definidas aquí no buscan cambiar la estructura del programa existente, sino optimizarlo a partir de acciones viables y alineadas con las expectativas de los colaboradores y al alcance de la organización. La revisión de los comentarios y sugerencias, la identificación de factores que inciden en la percepción, y la relación de estos con la motivación, permiten consolidar una propuesta orientada a reforzar el sentido de reconocimiento dentro de la organización. Por ende, este plan de acción representa una herramienta práctica para el área de Gestión Humana contribuyendo al fortalecimiento de la motivación laboral, promoviendo la continuidad y mejora de las prácticas de salario emocional implementadas en el marco de su relación con el cliente Colgate-Palmolive.

BIBLIOGRAFÍA

- Junça Silva, A., Burgette, A. R., & Fontes da Costa, J. (2024). Toward a Sustainable World: Affective Factors Explain How Emotional Salary Influences Different Performance Indicators. *Sustainability*. doi:10.3390/su16052198
- Ballesteros Serrano, E. R. (2019). Herramientas Estratégicas que permitirán generar sostenibilidad y posicionamiento a la empresa Eficacia S.A. en el sector BPO/Outsourcing en Colombia. *UNAD*.
- Barboza Pérez, R. (2025). Salario emocional en el compromiso laboral: una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 5 años 2018-2022. *EVSOS*, 21-45. doi:10.57175/evsos.v3i2.145
- Business & Marketing School, ESIC;. (2025). *BPO: qué es, cómo funciona y ejemplos*. Obtenido de ESIC: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/bpo-que-es-como-funciona-y-ejemplos-c>
- Carrillo Guerrero, J. A. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S.* Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b95315be-4d9c-4d6f-a023-396da1fbee4e/content#page=16.18>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGrawHill.
- Contreras Benjumea, A. B. (2022). *BPO Digital: Rediseño de servicios tradicionales e inclusión de competencias claves*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/1992/58326>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- Duque Ceballos, J. L., González Campo, C. H., & García Solarte, M. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. *Entramado*, 12-29. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574002>

- Eficacia. (2024). *Informe de Sostenibilidad 2023*. Obtenido de <https://eficacia.com.co/wp-content/uploads/2024/03/Eficacia-2023.pdf>
- Espinoza Saldívar, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 72-89. doi:10.20983/novarua.2020.20.5
- Gómez Ramírez, C. (2011). *El salario emocional*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/303988813_El_salario_emocional
- Guerrero Figueroa, G. R., Otero Solano, S. P., & Guerrero Guerrero, M. (2024). Salario emocional y sus efectos en la productividad laboral: un análisis desde el bienestar emocional y psicológico. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 378-393. doi:10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.12288
- Intriago Peñafiel, J. V., & Zambrano Zambrano, M. I. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Espacios*, 59-75. doi: 10.48082/espacios-a23v44n03p05
- Jevtić, T., & Gašić, D. (2025). The effects of the compensation system on job satisfaction and turnover intention of employees in the Republic of Serbia. *Strategic Management*, 30-42. doi:10.5937/StraMan2300063J
- López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25-36. Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/administracion/N15_2005/a04.pdf
- Meijomil, S. (2024). *Qué es el outsourcing o externalización y cómo funciona*. Obtenido de InboundCycle: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/outsourcing>
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. G., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & Supply Chain Management*. Boston: Cengage. Obtenido de <https://ebook.app.hcu.edu.gh/wp-content/uploads/2023/08/Robert-M.-Monczka-Robert-B.-Handfield-Larry-C.-Giunipero-James-L.-Patterson-Purchasing-Supply-Chain-Management-Cengage-Learning-2020.pdf>

- Montalvo Poveda, M. E. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax*. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/efe5b0b2-700c-451a-9b4a-e8d13712c801/content>
- Narvaez, M. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de Cuestionario estructurado: Qué es, tipos, pros y contras: Cuestionario estructurado: Qué es, tipos, pros y contras
- Ospina Bermeo, J., & Perez Uribe, R. I. (2019). *Estrategias de salario emocional: el caso de la empresa CF*. doi:10.13140/RG.2.2.35008.89607
- Poveda Burgos, G., Suraty Molestina, M., & Mackay Castro, R. (2017). *Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importanciadel-salario.pdf>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf#page=205.03
- Rodríguez Quispe, L. M., & Roque Barrios, N. E. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso*, 23-35. doi:10.59659/impulso.v.2i3.12
- Rojas Valero, E., & Blanco Jiménez, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones*, 102-121. doi:10.29105/revin20.39-413
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*. doi:10.1037/110003-066X.55.1.68
- Solís Granada, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, 163-176. doi:10.31095/podium.2023.43.10