

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura*

**EL SALARIO EMOCIONAL Y SU  
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN Y LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE  
CUENTA DEL DEPARTAMENTO  
COMERCIAL DE QUARZO INNOVACIÓN,  
EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2021**

Karen Calderón Gamboa

Abril, 2022

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
AGRADECIMIENTOS .....	10
DEDICATORIA.....	11
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE .....	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	17
1.1.2. Delimitación del problema.....	23
1.1.3. Justificación.....	23
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.3. OBJETIVOS.....	25
1.3.1. Objetivo general.....	25
1.3.2. Objetivos específicos.....	26
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	27
2.1 MARCO TEÓRICO .....	28
2.1.1. Salario.....	28
2.1.2. Salario emocional.....	28
2.1.2.1. Los 10 factores del salario emocional.....	34
2.1.2.2. Beneficios del salario emocional .....	36
2.1.2.3. Tipos de salario emocional.....	37
2.1.3. Motivación.....	39
2.1.3.1. Jerarquía de necesidades de Maslow .....	40
2.1.3.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	44
2.1.3.3. El modelo contingencial de motivación de Vroom.....	49
2.1.4. Productividad.....	50
2.1.4.1. Administrar el tiempo.....	55
2.1.4.2. Indicadores de productividad Quarzo Innovación .....	57

2.1.4.3.	Modelo de compensación por productividad .....	62
2.1.5.	Comunicación efectiva .....	64
2.1.5.1.	Comunicación efectiva verbal.....	65
2.1.5.2.	Comunicación efectiva no verbal.....	66
2.1.6.	Comunicación ascendente y descendente .....	66
2.2.	MARCO CONCEPTUAL .....	68
2.3.	MARCO CONTEXTUAL.....	72
2.3.1.	Introducción .....	72
2.3.2.	Características geográficas .....	73
2.3.3.	Características demográficas.....	73
2.3.4.	Reseña histórica de Quarzo Innovación .....	73
2.3.4.1.	Misión.....	79
2.3.4.2.	Visión.....	79
2.3.4.3.	Valores .....	79
2.3.4.4.	Organigrama .....	80
2.3.4.5.	Esencial Costa Rica.....	81
2.3.4.6.	Política ambiental.....	81
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		83
3.1.	ENFOQUE.....	84
3.2.	ALCANCE.....	86
3.3.	DISEÑO .....	89
3.4.	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	91
3.5.	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	95
3.6.	CATEGORIAS.....	98
3.7.	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS.....	102
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		103
4.1.	GENERALIDADES.....	104
4.1.1.	Fases previas a la entrevista .....	104
4.1.2.	Características del perfil del entrevistado.....	105
4.1.3.	Resultados.....	105
4.1.3.1.	Entrevista a los Ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial .....	106
4.1.3.2.	Entrevista a la Gerencia Administrativa .....	193

<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</b> .....	214
<b>5.1. DISCUSIÓN</b> .....	215
<b>5.2. RELACION CON LOS ANTECEDENTES</b> .....	215
<b>5.4. RELACION CON EL MARCO REFERENCIAL</b> .....	218
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	222
<b>6.1. CONCLUSIONES</b> .....	223
<b>6.2. LIMITACIONES</b> .....	231
<b>6.2.1. Disponibilidad de horarios para las entrevistas de los Ejecutivos de cuenta</b> ....	231
<b>6.3. RECOMENDACIONES</b> .....	232
<b>CAPÍTULO VII: PROPUESTA</b> .....	238
<b>7.1. SALARIO EMOCIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE QUARZO INNOVACIÓN</b> .....	239
<b>7.2. INSTUTUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ</b> .....	240
<b>7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA</b> .....	240
<b>7.3.1. Objetivo General</b> .....	240
<b>7.3.2. Objetivos específicos</b> .....	240
<b>7.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES</b> .....	241
<b>7.5. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN</b> .....	242
<b>7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA</b> .....	245
<b>7.6.1. Propuesta 1: Cápsulas de KPI’s de productividad</b> .....	246
<b>7.6.1.1. Descripción del puesto</b> .....	246
<b>7.6.1.2. Tamaño de la población</b> .....	247
<b>7.6.1.3. Definición de los indicadores de productividad</b> .....	247
<b>7.6.1.4. Cápsulas informativas</b> .....	248
<b>7.6.2. Propuesta 2: Capacitación sobre administración del tiempo</b> .....	250
<b>7.6.3. Propuesta 3: Capacitación de salario emocional</b> .....	254
<b>7.6.4. Propuesta 4: Elaboración de un nuevo instrumento complemento a la MED y los lineamientos para el seguimiento del instrumento</b> .....	257
<b>7.6.4.1. Modelo de evaluaciones 9-Box</b> .....	257
<b>7.6.4.2. Cuadrante matriz 9-Box</b> .....	259
<b>7.6.4.3. Matriz 9-Box</b> .....	261

<b>7.6.4.4. Lineamientos para el seguimiento .....</b>	<b>262</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>264</b>
<b>ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA PARA RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>268</b>
<b>ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA PARA COLABORADORES .....</b>	<b>278</b>
<b>ANEXO 3. DECLARACIÓN JURADA .....</b>	<b>370</b>
<b>ANEXO 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO .....</b>	<b>371</b>
<b>ANEXO 5. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>374</b>
<b>ANEXO 6. CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DE LA TUTORA .....</b>	<b>375</b>
<b>ANEXO 7 CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DEL LECTORA.....</b>	<b>376</b>
<b>ANEXO 8. LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TFG .....</b>	<b>377</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Revisión de la literatura .....	32
<b>Tabla 2</b> Niveles de incidente y puntaje MED .....	59
<b>Tabla 3</b> Metas de ventas por cartera.....	62
<b>Tabla 4</b> Bonificación trimestral por cumplimiento de metas .....	63
<b>Tabla 5</b> Incentivos.....	69
<b>Tabla 6</b> Distribución de colaboradores por departamento .....	92
<b>Tabla 7</b> Criterios de inclusión y exclusión.....	94
<b>Tabla 8</b> Cuadro de operacionalización de las variables .....	98
<b>Tabla 9</b> Método y aplicación del análisis de datos.....	102
<b>Tabla 10</b> Presencia de salario emocional en Quarzo Innovación.....	107
<b>Tabla 11</b> Tipos de salario emocional que se aplican a los colaboradores de Quarzo Innovación .....	108
<b>Tabla 12</b> Flexibilidad horaria asociada a la productividad de los colaboradores .....	109
<b>Tabla 13</b> Posibilidad de flexibilizar el horario de trabajo .....	111
<b>Tabla 14</b> Ambiente laboral en el departamento comercial .....	112
<b>Tabla 15</b> Actividades que se realizan en el departamento comercial .....	114
<b>Tabla 16</b> Antigüedad laboral de los colaboradores.....	115
<b>Tabla 17</b> Oportunidades de crecimiento en Quarzo Innovación.....	116
<b>Tabla 18</b> Limitantes para el desarrollo profesional.....	118
<b>Tabla 19</b> Oportunidad de realizar teletrabajo para los colaboradores.....	120
<b>Tabla 20</b> El teletrabajo y el beneficios para el colaborador .....	120
<b>Tabla 21</b> Espacios de dispersión en Quarzo Innovación.....	122
<b>Tabla 22</b> Relación entre convenios de lugares de recreación y la productividad .....	123
<b>Tabla 23</b> Tiempo de traslado de los colaboradores al centro de trabajo .....	125
<b>Tabla 24</b> Uso de parqueo de Quarzo Innovación.....	125
<b>Tabla 25</b> Productividad en el ciclo de la venta .....	127
<b>Tabla 26</b> Análisis de cumplimiento de metas de ventas .....	129
<b>Tabla 27</b> Tasa de conversión para cierre de ventas.....	130
<b>Tabla 28</b> Tiempo promedio de cierre de ventas.....	131
<b>Tabla 29</b> Promedio de tiempo dedicado por cliente.....	133
<b>Tabla 30</b> Herramientas de control interno para medir cumplimiento de KPI´s .....	135
<b>Tabla 31</b> Estrategia de marketing de productos estrella de Quarzo Innovación .....	135
<b>Tabla 32</b> Limitante para colocar nuevos productos a los clientes.....	138
<b>Tabla 33</b> Meta de fidelización de clientes.....	139
<b>Tabla 34</b> Apoyo de la gerencia para lograr la satisfacción de los clientes.....	141
<b>Tabla 35</b> Contribución de la gerencia y de Quarzo Innovación para la satisfacción del cliente .....	142
<b>Tabla 36</b> Administración del tiempo.....	144
<b>Tabla 37</b> Controles para seguimiento de las tareas .....	146
<b>Tabla 38</b> Controles de gestiones vs resultados.....	148
<b>Tabla 39</b> Relaciones con los compañeros de trabajo .....	149

<b>Tabla 40</b> Relaciones interpersonales más allá de lo laboral.....	151
<b>Tabla 41</b> Aporte de Quarzo Innovación para mejorar la relación entre colaboradores .....	153
<b>Tabla 42</b> Condiciones de trabajo, equipo y cubículo.....	155
<b>Tabla 43</b> Condiciones de trabajo, instalaciones físicas.....	156
<b>Tabla 44</b> Salario recibido .....	157
<b>Tabla 45</b> Resultado de solicitud de ajuste salarial .....	158
<b>Tabla 46</b> Ajustes de salario recibidos en el último año.....	159
<b>Tabla 47</b> Modelo de comisiones de ventas .....	160
<b>Tabla 48</b> Funcionalidad de los procedimientos de Quarzo Innovación .....	161
<b>Tabla 49</b> Comunicación de la política de medición de productividad del puesto.....	163
<b>Tabla 50</b> Información recibida en la inducción al puesto .....	164
<b>Tabla 51</b> Percepción de los colaboradores sobre la MED (Matriz de evaluación del desempeño) .....	166
<b>Tabla 52</b> Impacto de la premiación de la MED en noviembre 2021 .....	168
<b>Tabla 53</b> Interés del jefe inmediato en el crecimiento profesional del colaborador .....	170
<b>Tabla 54</b> Retroalimentación sobre temas laborales.....	171
<b>Tabla 55</b> Retroalimentación de solicitudes escaladas al jefe inmediato .....	172
<b>Tabla 56</b> Satisfacción con el trabajo en sí mismo.....	173
<b>Tabla 57</b> Limitante para el desempeño de las funciones .....	175
<b>Tabla 58</b> Trabajo más fácil e interesante .....	177
<b>Tabla 59</b> Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.....	178
<b>Tabla 60</b> Delegación de responsabilidad de tareas de complejidad media y alta .....	179
<b>Tabla 61</b> Desarrollo de confianza en el puesto .....	181
<b>Tabla 62</b> Iniciativas de Quarzo Innovación para apoyar el crecimiento de los colaboradores ..	182
<b>Tabla 63</b> Estimulación de crecimiento y motivación del colaborador.....	183
<b>Tabla 64</b> Comunicación ascendente con mandos altos.....	185
<b>Tabla 65</b> Comunicación entre departamentos.....	186
<b>Tabla 66</b> Comunicación con la gerencia comercial .....	187
<b>Tabla 67</b> Recepción de la comunicación desde las gerencias al colaborador.....	189
<b>Tabla 68</b> Comunicación de cambios en el departamento.....	191
<b>Tabla 69</b> Notificación de cambios de indicadores de medición de productividad.....	192
<b>Tabla 70</b> Salario emocional y su aplicación en Quarzo Innovación .....	194
<b>Tabla 71</b> Tipos de salario emocional aplicados en Quarzo Innovación.....	194
<b>Tabla 72</b> Salario emocional exclusivo en el Departamento Comercial .....	194
<b>Tabla 73</b> Horario de trabajo .....	194
<b>Tabla 74</b> Flexibilidad de horario.....	195
<b>Tabla 75</b> Estrategias de Quarzo Innovación para motivar al personal.....	195
<b>Tabla 76</b> Apoyo desde el departamento administrativo para mejorar el clima organizacional .	196
<b>Tabla 77</b> Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	196
<b>Tabla 78</b> Planes de desarrollo de carrera .....	196
<b>Tabla 79</b> Proceso para habilitar teletrabajo.....	197
<b>Tabla 80</b> Seguimiento al colaborador en teletrabajo.....	197
<b>Tabla 81</b> Espacios de recreación disponibles para el colaborador.....	198

<b>Tabla 82</b> Acceso a espacios de recreación .....	198
<b>Tabla 83</b> Relación entre el domicilio del colaborador y el proceso de contratación .....	199
<b>Tabla 84</b> Acceso al parqueo interno de la empresa.....	199
<b>Tabla 85</b> Contribución del departamento administrativo en el proceso de ventas.....	200
<b>Tabla 86</b> Apoyo para alcanzar la eficiencia del equipo .....	200
<b>Tabla 87</b> Herramientas de medición de productividad .....	201
<b>Tabla 88</b> Involucramiento del departamento comercial en la gestión de venta .....	201
<b>Tabla 89</b> Método de fidelización de clientes .....	202
<b>Tabla 90</b> Formación en supervisión de equipos.....	202
<b>Tabla 91</b> Relaciones interpersonales.....	203
<b>Tabla 92</b> Estrategia relación gerente - colaborador .....	203
<b>Tabla 93</b> Suministros y equipos de los colaboradores .....	204
<b>Tabla 94</b> Seguimiento del espacio físico del personal en teletrabajo .....	204
<b>Tabla 95</b> Modelo de comisiones por ventas.....	205
<b>Tabla 96</b> Análisis de la situación socioeconómica de los colaboradores.....	205
<b>Tabla 97</b> Proceso de inducción .....	206
<b>Tabla 98</b> Procedimientos internos.....	206
<b>Tabla 99</b> Mecanismos de notificación de cambios .....	207
<b>Tabla 100</b> Estrategia de retroalimentación.....	207
<b>Tabla 101</b> Apoyo a los gerentes para impulsar buenos resultados .....	207
<b>Tabla 102</b> Estrategia de reconocimiento.....	208
<b>Tabla 103</b> Grado de satisfacción del colaborador.....	208
<b>Tabla 104</b> Grado de supervisión sobre el colaborador.....	208
<b>Tabla 105</b> Crecimiento dentro de la empresa.....	209
<b>Tabla 106</b> Contribuciones del colaborador en cuanto a mejoras .....	210
<b>Tabla 107</b> Comunicación ascendente.....	210
<b>Tabla 108</b> Papel del departamento administrativo frente a cambios .....	210
<b>Tabla 109</b> Política de comunicación .....	211
<b>Tabla 110</b> Proceso para asegurar que la comunicación sea efectiva.....	211
<b>Tabla 111</b> Modelo de recepción de solicitudes del colaborador .....	212
<b>Tabla 112</b> Importancia del salario emocional en Quarzo Innovación .....	212
<b>Tabla 113</b> Efecto del salario emocional en la productividad .....	213
<b>Tabla 114</b> Diagrama de Gantt .....	241
<b>Tabla 115</b> Presupuesto costo en horas requeridas del personal .....	242
<b>Tabla 116</b> Presupuesto de recursos materiales para las capacitaciones .....	244
<b>Tabla 117</b> Administración del tiempo.....	250
<b>Tabla 118</b> Capacitación Salario Emocional .....	254

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Plan de beneficios elemento clave para el bienestar de los trabajadores .....	30
<b>Figura 2</b> Incentivos más valorados por los trabajadores.....	31
<b>Figura 3</b> Búsqueda de empleo.....	33
<b>Figura 4</b> Resultado salario emocional estudio Alares.....	37
<b>Figura 5</b> Pirámide de necesidades de Maslow .....	44
<b>Figura 6</b> Perspectiva de Herzberg.....	45
<b>Figura 7</b> Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg .....	49
<b>Figura 8</b> Matriz de la administración del tiempo.....	56
<b>Figura 9</b> Top de categorías general.....	58
<b>Figura 10</b> Productividad General.....	58
<b>Figura 11</b> Tipo de cliente y canales de comunicación.....	59
<b>Figura 12</b> Procedimiento para trámite de incidencias a la MED .....	61
<b>Figura 13</b> Premiación MED 2021 .....	62
<b>Figura 14</b> Historia de productos y servicios .....	78
<b>Figura 15</b> Pirámide de productos.....	79
<b>Figura 16</b> Valores.....	80
<b>Figura 17</b> Organigrama departamental de Quarzo Innovación.....	80
<b>Figura 18</b> Valores Esencial Costa Rica.....	81
<b>Figura 19</b> Proceso Cualitativo.....	85
<b>Figura 20</b> Propósitos, estado del conocimiento, preguntas clave y valor de los alcances exploratorio y descriptivo. ....	88
<b>Figura 21</b> Principales acciones para implementar un diseño fenomenológico .....	90
<b>Figura 22</b> Tamaños de muestra comunes en estudios cualitativos .....	93
<b>Figura 23</b> Clases de preguntas en entrevistas en general.....	97
<b>Figura 24</b> Indicador #1 Productividad diaria .....	248
<b>Figura 25</b> Indicador #2 Fidelización de la cartera de servicio.....	249
<b>Figura 26</b> Indicador #3 Ventas.....	249
<b>Figura 27</b> Indicador #4 Gestión de tickets de servicio.....	250
<b>Figura 28</b> Evaluación 9-Box .....	258
<b>Figura 29</b> Significado de cuadrantes 9-Box.....	259
<b>Figura 30</b> Matriz 9- Box para Quarzo Innovación.....	262

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Quarzo Innovación, no solo por permitirme desarrollar esta investigación, sino también por haber sido mi casa, mi familia por más de 10 años, donde he aprendido el valor del trabajo, a dar lo mejor de mí y crecer durante el proceso.

A mis compañeros de departamento, por la transparencia, apertura, y por enseñarme cada día que podemos construir soluciones juntos como un solo equipo.

A mi tutora, por su labor de coaching, por todo el apoyo y la instrucción en este proceso, deja una huella importante en mi carrera profesional.

## DEDICATORIA

A mi mamá que es mi guía, mi apoyo, mi amiga, y nunca ha dejado de creer en mí. A ella que le brillan los ojos de orgullo cada vez que nos vemos y habla de mi con otros, a mi papá, por ser un apoyo e impulsarme siempre a dar lo mejor de mí.

A mi esposo, mi amigo, mi compañero y confidente por apoyarme siempre en las buenas y no tan buenas, por recordarme que debo seguir luchando por mis sueños.

A mi abuelito, por sus sabios consejos de vida que nunca voy a olvidar “*Kari, estudie y ahorre*” aunque ya no puedo compartir con él este momento, sé que desde el cielo lo celebra conmigo.

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

A través de las décadas hemos visto cómo lo único constante es el cambio: la tecnología, moda, medios de transporte, géneros musicales, y junto a estos la concepción misma del ser humano como persona, se clasifica las generaciones de acuerdo con el año de nacimiento, delimitando de esta forma sus características de gustos y preferencias.

Partiendo de este hecho, la administración del talento humano tiene el reto de transformarse continuamente adaptándose a las nuevas tendencias de liderazgo, comunicación y resultados para retener en sus empresas los recursos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la última década, ha tomado fuerza un concepto que si bien es cierto en la práctica muchas empresas lo aplican, no se ejecuta con el conocimiento real sobre la capacidad de influencia que este tiene en el personal, este concepto es: Salario emocional.

Al hablar de salario se entiende que es el pago por una tarea realizada, no obstante, el pago de salario emocional es un pago no económico al colaborador, y puede realizarse de diferentes formas. Este pago no reemplaza al salario, ni lo reduce, por el contrario, lo complementa en forma de motivación, fortaleciendo el “*engagement*” del colaborador, propiciando un mayor enfoque hacia las metas de la organización y por tanto un mejor resultado en la productividad.

Esta investigación tiene como objetivo general determinar la influencia del salario emocional en la motivación y la productividad de un grupo de colaboradores del Departamento Comercial de la empresa Quarzo Innovación.

El estudio se realizará mediante la metodología cualitativa, a través de entrevistas, con la finalidad de recopilar información sobre testimonios y vivencias de los participantes que permita analizar la influencia que tiene el salario emocional en la productividad de los ejecutivos de cuenta,

identificando si Quarzo Innovación aplica incentivos de salario emocional y de qué forma lo perciben estos colaboradores del Departamento Comercial.

Se entrevista a 11 colaboradores de género femenino y masculino con edades entre los 22 y 42 años, con antigüedad laboral que va desde 1 y hasta 13 años

Del análisis realizado en la presente investigación se puede concluir que existen carencias en materia de comunicación clara por parte de la empresa sobre los beneficios de salario emocional con que cuenta, se logra identificar que el teletrabajo es el beneficio de mayor importancia para el colaborador que permite un balance entre su vida personal y el trabajo.

Se evidencia que no existe claridad por parte de los ejecutivos de cuenta sobre los KPI's que miden su productividad e instrumentos que apoyen para su cumplimiento de metas, lo cual incide directamente en sus resultados, finalmente en materia de ambiente de trabajo la mayoría asegura que es bueno y sentirse a gusto, sin embargo, coinciden en que se puede mejorar a través del salario emocional.

**Palabras clave:** Salario emocional, productividad, clima organizacional, motivación, desempeño, mindfulness, comunicación, engagement, SAC, I&D, MED

## ABSTRACT

Through the decades we have seen how the only constant is change: technology, fashion, means of transport, musical genres, and together with these the very conception of the human being as a person, the generations are classified according to the year of birth, thus delimiting their characteristics of tastes and preferences.

Based on this fact, the administration of human talent has the challenge of continually transforming itself, adapting to new trends in leadership, communication and results in order to retain the resources in its companies to fulfill the organization's objectives.

In the last decade, a concept has gained strength that although it is true in practice many companies apply it, it is not executed with the real knowledge about the ability to influence that it has on the staff, this concept is: Emotional salary.

When talking about salary, it is understood that it is the payment for a task carried out, however, the payment of emotional salary is a non-economic payment to the collaborator, and can be done in different ways. This payment does not replace the salary, nor does it reduce it, on the contrary, it complements it in the form of motivation, strengthening the "engagement" of the collaborator, promoting a greater focus on the goals of the organization and therefore a better result in productivity.

The general objective of this research is to determine the influence of emotional salary on the motivation and the productivity of a group of collaborators of the Commercial Department of the company Quarzo Innovation.

The study will be carried out using the qualitative methodology, through interviews, to collect information on the testimonies and experiences of the participants that will allow analyzing the influence that emotional salary has on the productivity of account executives, identifying

whether Quarzo Innovation It applies emotional salary incentives and how these employees of the Commercial Department perceive it.

11 male and female collaborators aged between 22 and 42 years old, with work seniority ranging from 1 to 13 years, were interviewed.

From the analysis carried out in the present investigation, it can be concluded that there are deficiencies in terms of clear communication by the company about the benefits of emotional salary that it has, it is possible to identify that teleworking is the most important benefit for the collaborator that allows a balance between your personal life and work.

It is evident that there is no clarity on the part of the account executives about the KPIs that measure their productivity and instruments that support their fulfillment of goals, which directly affects their results, finally in terms of work environment, the majority assure that it is good and feel comfortable, however, they agree that it can be improved through emotional salary.

**Keywords:** Emotional salary, productivity, organizational climate, motivation, performance, mindfulness, communication, engagement, SAC, I&D, MED

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales**

Esta investigación se fundamenta en el interés de identificar la influencia que puede representar el salario emocional como factor determinante en la motivación y la productividad del personal a través de los estímulos no económicos.

En materia de salario emocional y su relación con el desempeño laboral, Bonilla, K (2018) en su tesis “*Salario emocional como factor influyente en la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018*”, en la cual se aplicó una encuesta a 34 colaboradores en edades entre los 18 y 45 años, de los cuales 14 eran mujeres y 20 hombres, se concluyó que el personal se siente valorado con los beneficios de salario emocional que reciben, desean tener mayor reconocimiento por sus logros, y mejorar la relación con su jefatura inmediata mediante política de puertas abiertas. Se evidencia la necesidad de implementar actividades que estimulen las relaciones interpersonales fuera del ámbito laboral como por ejemplo celebración de cumpleaños, sesiones mensuales de retroalimentación con la jefatura y la implementación de un programa basado en Mindfulness, donde el colaborador perciba un mayor sentido de pertenencia.

Es importante mencionar que en los últimos años el paradigma del valor que el colaborador representa para las empresas, ha tomado un rumbo enfocado en mejorar las condiciones de trabajo, y en valorar más a la persona por su calidad humana (habilidades blandas) y no como una unidad únicamente productiva, partiendo de este hecho que complementa el conocimiento con las aptitudes, para las nuevas generaciones, con el auge de la tecnología, el acceso a la información y necesidades de diversos índoles, las empresas han tenido que cambiar su metodología de

administración del talento humano y volverse más “humanas” dentro de este paradigma entran las prácticas de salario emocional.

La relación de la emoción que producen las retribuciones no económicas, tienen una influencia directa en la productividad, Fernández, R. (2018) en la tesis titulada “*Salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del área bóveda y custodia del conglomerado financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en el primer semestre del año 2018*” aplicada en el área de bóveda y custodia del conglomerado financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, en esta investigación se estudió una población total de 26 colaboradores, dentro de los cuales se encontraban 9 mujeres y 17 hombres. Su objetivo se centró en “Analizar el salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del Área Bóveda y Custodia del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en el primer semestre del año 2018”, Se aplicaron métodos de observación, entrevistas y cuestionarios, donde el autor indica que existe una relación directa entre los estímulos de salario emocional y la productividad, como es el caso de la necesidad de involucrar más a las jefaturas en temas de cercanía con su personal: comunicación asertiva, reconocimiento y respeto. Las condiciones de trabajo deben ser apropiadas, cómodas, salubres y acordes a las normas de salud ocupacional, se comprobó que las condiciones de infraestructura en materia de mantenimiento del edificio, higiene del lugar e incluso control de plagas debían ser revisadas prioritariamente, ya que inciden directamente en los niveles de productividad, motivación y sentido de pertenencia con la organización.

Según Rodríguez, N. (2018) autora de la tesis “*El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre Año– 2018*”, en la búsqueda por determinar la relación entre el salario emocional y los niveles de efectividad se

estudió una población de 235 trabajadores, de los cuales se tomó una muestra de 107 en la cual se consideró todos los puestos de trabajo. En este estudio se logró identificar que la flexibilidad de horarios, ambiente físico (espacio, estado de la infraestructura, ventilación, iluminación) y la estima influyen de manera significativa en el rendimiento laboral del personal de la municipalidad.

Se logra evidenciar que los complementos de salario emocional incorporan una variable importante en la forma en que el colaborador percibe su entorno laboral, y este a su vez se ve reflejado en la forma en que desempeña sus tareas, Martínez, C. (2019), en la tesis titulada “*Salario emocional en los colaboradores del departamento contable financiero de Carlos Federspiel & CO (Tienda Universal) y su impacto en el desempeño, durante el primer cuatrimestre del 2019*” la cual tuvo como objetivo “Analizar si a los colaboradores del departamento contable-financiero de Carlos Federspiel & Co (Tiendas Universal), se le aplican incentivos de salario emocional que impacten la motivación y el desempeño laboral” se estudió una población total de 23 colaboradores de la empresa, entre ellos 11 mujeres y 12 hombres, con edades entre los 18 y 45 años de edad. Se aplicó el método de entrevista, observación y secciones en profundidad para recabar información, se concluyó que existía en la empresa falta de comunicación clara hacia los colaboradores de los incentivos emocionales, así como falta de capacitación para las jefaturas para el seguimiento y ejecución de los planes de la empresa. Está claro que un buen ambiente laboral, de escucha activa y reconocimiento mejora las condiciones generales del trabajo mismo, sin embargo, esto requiere de constancia y seguimiento por parte de la empresa y sobre todo de la jefatura a cargo.

Suárez, D. (2019) en su tesis “*Relación entre el salario emocional y la eficiencia de los trabajadores de una entidad financiera pública de lima, 2018*”, se propuso como objetivo general “Determinar si existe una relación entre el salario emocional y la eficiencia en los trabajadores de una entidad financiera pública de Lima en el año 2018”, y aplicó en su investigación un enfoque

cuantitativo y alcance descriptivo, este fue aplicado en una población de 1274 colaboradores de la oficina principal de la institución financiera pública de Lima Metropolitana, con edades promedio entre los 40 y 60 años. El estudio determina que la entidad financiera a través de los beneficios o incentivos no monetarios que brinda a sus trabajadores puede impulsar el cumplimiento de objetivos de una manera eficiente, Diana Suárez logra comprobar su hipótesis y la relación significativa entre las dimensiones. Otro hallazgo importante fue la oportunidad de desarrollo profesional la cual juega un papel determinante en los resultados de la gestión, y la flexibilidad de horarios, desarrollo de actividades y la integración familiar son aspectos que los trabajadores valoraban como detalles diferenciadores.

Dentro del marco de estudio en la tesis desarrollada por Ramos, J. (2019) titulada “*El salario emocional y su efecto en la productividad laboral de los colaboradores de la clínica LM S.A.C., Trujillo 2019*”, donde se aplicó una encuesta a una población de 15 trabajadores del área de cadena productiva de la clínica LM S.A.C. con un muestreo no probabilístico. Se logra concluir que existe una moderada relación directa sobre salario emocional y productividad laboral de los colaboradores, el autor recomienda al área de Talento Humano ofrecer más beneficios no económicos inclusive durante el proceso de selección o cuando el postulante este dentro de la empresa. La actualización de beneficios acorde a las nuevas tendencias es en extremo necesaria y es tarea de las jefaturas estar en constante revisión de estos beneficios y los resultados que arrojen en su personal, tomando en consideración que, de acuerdo con la edad, sexo, y preferencias los beneficios que resulten atractivos para unos colaboradores, no lo serán de la misma forma para otros.

Flores, R. y Urbina, A. (2019) estudiaron el salario emocional como estrategia de retención de personal “*millennial*” en la tesis titulada “*The emotional salary as a strategy for the retention*

*of The Millennials in the company Consulting Systems and Tecnology, S.A. Guatemala 2019*” las autoras se propusieron como objetivo “Determinar si el salario emocional es una estrategia útil para retener al talento Millennial en la organización” este estudio fue cualitativo, se utilizó para la recopilación de información el método de encuestas las cuales fueron aplicadas tanto a los “*Millennials*” como al personal de Recursos Humanos y personal administrativo. Se trabajó con una muestra de 30 colaboradores hombres y mujeres, de nacionalidad guatemalteca, que cumplieran con el rango de edad de 18 a 35 años. Este estudio comprobó que el salario emocional es una estrategia útil para la retención del personal, donde se evidenció que los “*millennials*” se sentían satisfechos con las condiciones laborales, y que esta razón influyó en la decisión de permanecer en la empresa. Se logró identificar que los aspectos de mayor importancia son: horarios flexibles, reconocimiento laboral y personal, permisos laborales, ascensos, condiciones adecuadas de trabajo, una adecuada comunicación y relación con jefes y pares, tareas retadoras y desafiantes, estabilidad laboral, equilibrio entre vida laboral y vida personal.

Cepeda, K. (2020) en su investigación “*El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios*”, se utilizó una técnica de investigación cualitativa, se aplicó el instrumento de encuesta a los colaboradores administrativos de las divisiones de finanzas, compras, sistemas de información y recursos humanos de una población total de 317 colaboradores, se seleccionó la muestra para una población finita dentro de la compañía con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, donde participaron 60 colaboradores del tipo administrativos / operativos, el estudio concluye que si bien es cierto el salario económico es fundamental para suplir las necesidades básicas de vivienda, alimentación, estudio, ocio y otros gastos, los empleados buscan experiencias y complementos que van más allá de lo económico: una mejor oferta laboral, mayores retos,

relación con sus jefes es deficiente, o simplemente no existe un plan de carrera a lo interno de la organización para ser considerado en otras posiciones, son las principales razones de la rotación de personal.

Cárdenas, Y. (2020) en su investigación titulada “*The emotional salary and its influence on the job satisfaction of the staff of the investment execution office-UNAP, 2019*” se centró en el estudio de una muestra encuestada de 46 colaboradores con edades entre los 25 a 35 años, y con una antigüedad laboral entre 2 y 9 años, la autora determinó que el salario emocional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores, teniendo como factores principales: la autonomía, reconocimiento, identificación, y comunicación. Según Cárdenas, Y. (2020) entre sus conclusiones afirma que: “De otorgarse mayor énfasis en estos factores del salario emocional, no solo tendrán a empleados satisfechos, sino que estarán motivados e impactara de forma positiva en la propia valoración del trabajador a nivel laboral, ya que se siente reconocido, valorado y con un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización, por lo que aumenta su compromiso con ella”.

Por su parte Pérez, F. (2020) en la tesis “*Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el instituto de educación Dr. Clodomiro picado Twight*”, estudió una población total de 107 funcionarios, en su estudio empleó las siguientes técnicas para recopilar los datos: cuestionario dirigido al personal docente y una entrevista semiestructurada aplicada al director del centro educativo, así como al personal administrativo. Esta investigación se evidenció la falta de controles que aseguren la comunicación efectiva hacia el personal sobre los comunicados de valor de la institución. En su estudio se analiza como variable la motivación, y se refleja que los colaboradores perciben que se comunica lo negativo, pero no temas positivos que incentiven su

labor, siendo este un factor importante en el sentido de pertenencia y motivación. A nivel de toma de decisiones y aportes no se sienten tomados en cuenta o no conocen los medios por los cuales pueden exponer sus ideas, se evidenció por tanto la necesidad de una política de comunicación y divulgación de información que sea inclusiva a toda la organización. Se encontró que los docentes y grupos afines se organizan en comités para celebrar cumpleaños y otras actividades, organizados por su cuenta de forma personal y no como un tema de la organización. Finalmente, se concluye que un factor determinante para el correcto desempeño de las labores de cualquier funcionario es la capacitación, en este centro educativo se comprobó que la institución no tiene un plan de formación para sus docentes y este proceso queda en manos del Ministerio de Educación Pública, quedando expuesta una necesidad importante en materia de salario emocional como es un proceso de formación adecuado para el correcto desempeño laboral.

### **1.1.2. Delimitación del problema**

Esta investigación se lleva a cabo durante el periodo comprendido entre los meses de julio a diciembre correspondientes al segundo semestre del año 2021. La población sujeta a este estudio se centra en los Ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial de la empresa Quarzo Innovación, la cual se encuentra ubicada en la provincia de San José, cantón de Tibás, distrito San Juan.

### **1.1.3. Justificación**

La razón de existir de cualquier empresa se fundamenta en cumplir sus metas y objetivos, uno de los componentes más importantes para alcanzarlos sin lugar a duda es el personal, se ha hablado a través de los años que el activo más valioso de las empresas son sus colaboradores.

La capacitación cumple un papel fundamental para que cualquier colaborador contratado por la empresa ejecute las funciones indicadas en el manual de puestos, se requiere de un plan de

capacitación completo, desde temas generales hasta lo más específico para realizar sus tareas, una vez finalizado este ciclo, inicia la faceta de ejecución del puesto, responsabilidad de la jefatura brindar seguimiento al desenvolvimiento del colaborador, una organización se mide por sus resultados, por tanto debe evaluar continuamente los procesos, las herramientas de trabajo, y comparar los resultados de productividad obtenidos contra los KPI's establecidos para cada puesto y área respectivamente.

En la actualidad el colaborador recibe un salario por el cumplimiento de su trabajo, décadas atrás esto era suficiente motivación, no obstante, con el cambio de tendencias hoy en día los colaboradores requieren otros insumos en el ámbito emocional, más valoración y no necesariamente se traduce en algo económico. Estudios han demostrado que la motivación está relacionada con el nivel de “*engagement*” que tiene el colaborador y con la forma en que ejecuta sus funciones.

El salario emocional como política empresarial busca proporcionar al colaborador ese estímulo de valoración, y fortalecer la pertenencia con la organización, esta investigación pretende determinar la relación que existe entre este tipo de salario y la productividad de los colaboradores y brindar a la gerencia de Quarzo Innovación una propuesta de implementación de tipos de salario emocional, teniendo en consideración que este no es económico y que no involucra altos costos de ejecución, por lo cual resulta de gran importancia analizar el salario emocional como medio para potenciar el cumplimiento de las metas de la organización, y con el beneficio agregado a sus colaboradores en de sentido de pertenencia y reconocimiento.

Este estudio se realizará con el personal del Departamento Comercial de Quarzo Innovación, este departamento en el año 2021 sufre una variación de alto impacto en las funciones y puestos de trabajo. La empresa tiene una demanda alta de exigencia en el cumplimiento de

procesos y aunado a la carga de trabajo y nivel de presión que tiene el ejecutivo de cuenta, resulta imperativo determinar qué factores median en la productividad, evaluando a su vez las condiciones de trabajo y necesidades motivacionales de este grupo.

Este departamento está enfocado en la atención y el servicio al cliente, la calidad en la atención de cada miembro y la personalización del servicio debe estar alineada con los procedimientos de la empresa, esta investigación pretender proporcionar con el resultado de la investigación a la gerencia de Quarzo Innovación de una herramienta para estimular al personal y alinear este resultado con un mejor rendimiento para el beneficio de ambas partes.

## **1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación conduce a la siguiente pregunta como objetivo a analizar dentro del marco de estudio:

¿De qué manera influye el salario emocional en la motivación y la productividad de los Ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial de Quarzo Innovación durante el segundo semestre del año 2021?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar el salario emocional en la empresa Quarzo Innovación, y su influencia en la motivación y la productividad de los Ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial como factor motivacional para el segundo semestre del año 2021.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- 1.3.2.1 Identificar los tipos de salario emocional que reciben los Ejecutivos de Cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre este incentivo.
- 1.3.2.2 Determinar si el salario emocional influye en el cumplimiento de los KPI'S de productividad de los Ejecutivos de Cuenta del Departamento Comercial de Quarzo Innovación como factor que impulse la productividad de los colaboradores.
- 1.3.2.3 Determinar en relación con la teoría de Herzberg cuales son los factores motivacionales de mayor importancia para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación, y la forma en que los diferentes tipos de salario emocional que aplica la empresa satisface estas necesidades en los colaboradores.
- 1.3.2.4 Analizar el tipo de comunicación que aplica la empresa Quarzo Innovación con relación a las métricas de productividad y los incentivos de salario emocional que aplica para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial, como factor influyente en la percepción de los colaboradores y los resultados de las prácticas que implemente la empresa.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

## 2.1 MARCO TEÓRICO

### 2.1.1. Salario

En el origen de una relación laboral, el patrono define el monto a cancelar por concepto de salario a cada puesto de trabajo, de acuerdo con la jornada, y horarios. En el momento que se confirma la contratación del colaborador se define en el contrato de trabajo las condiciones bajo las cuales se desarrollará, y por consiguiente la remuneración que será percibida por este.

Es común encontrar que las empresas fijan este salario únicamente de forma económica, no obstante estudios han demostrado que hoy en día el pago en dinero no es suficiente incentivo o compensación para el empleado, y que las empresas deben ser más creativas en la forma de definir la forma de pago a sus empleados alineada con los objetivos estratégicos.

### 2.1.2. Salario emocional

Desde la administración de empresas, humanizar es valorar la salud mental, física y organizacional de un individuo y reconocer que la empresa y el colaborador son corresponsables de lo que en ambos actores ocurre. Ello entraña que la organización deba, por un lado, impulsar que las actividades laborales se realicen de forma sostenible, segura y saludable, enfocada en que el eje central de una empresa humanizada son las personas; por otro, atender las necesidades primarias de un empleado, para luego cumplir con los objetivos estratégicos (Yepes Baena, 2019). (Betancur Arias, 2021, pág. 30).

En la era de la revolución industrial las máquinas representaban el activo más valioso para las organizaciones, en la actualidad el activo más valorado es el colaborador, consecuentemente

es de gran importancia analizar las formas de compensar el trabajo que estos aportan dentro de la organización, el salario emocional viene a complementar un factor fundamental que es el pago económico por la labor realizada.

El salario emocional empieza por Agradecer, Reconocer y Destacar el Trabajo Bien Hecho. Se trata de darle valor a cada individuo de la empresa y hacerlo sentir parte de “la familia”, este es un reto, que debido a la distancia por trabajar en home office, debemos de trabajar con más dedicación. Es por ello por lo que hoy por hoy, se requiere de líderes que den resultados, que cumplan con las metas de la empresa, pero que cuide a las personas, a través del reconocimiento y la confianza. (Ilarde, 2021)

Con base en lo anterior se puede concluir que el salario emocional es un factor complementario al salario económico que ha venido a revolucionar las necesidades motivacionales de las nuevas generaciones resultando clave en los procesos de retención del personal.

Salario emocional es un término cada vez más empleado en el ámbito laboral que hace referencia a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa como incentivo positivo y que a su vez sirve a las compañías para mejorar su oferta de trabajo (Equipos & Talento, 2022).

Respecto a qué beneficios tiene el mantener al empleado satisfecho, los autores, Augusto et al., (2018), señalan en su artículo que los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, son quienes se encuentran dentro de un puesto en áreas de liderazgo y perciben mejores ingresos. Sin embargo, la felicidad del empleado no es un beneficio exclusivo de él, sino también de la compañía y su éxito organizacional; si el trabajador labora con un nivel de motivación alto, trabajará de manera más armónica. Por ello, se dice que la aplicación correcta del salario emocional es altamente efectiva debido a los factores que los componen, como el reconocimiento, la

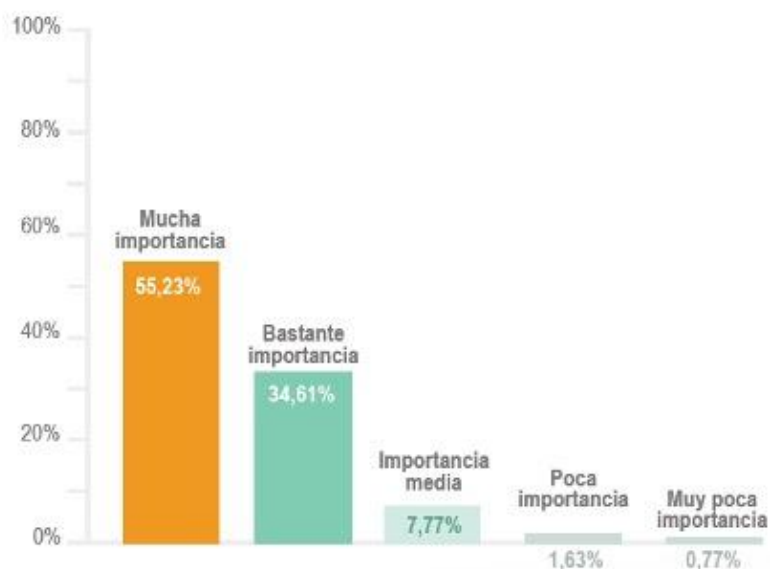
retroalimentación, el desarrollo profesional y el interés por las necesidades del trabajador (Espinoza, 2020, pág. 78).

Por tanto, el salario emocional es complementario y un acelerador para el cumplimiento y logro de resultados del colaborador, a través de su motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Up Spain, compañía con más de 30 años de experiencia en la gestión de beneficios sociales para empleados, ha presentado recientemente su Informe Employee Experience 2022, un estudio que concluye, entre otras variables, que el salario emocional cada vez cobra más importancia entre los profesionales españoles. (Equipos & Talento, 2022).

A continuación, las gráficas que resumen el resultado de este estudio, resultando relevante la importancia de contar con beneficios para los colaboradores:

**Figura 1** Plan de beneficios elemento clave para el bienestar de los trabajadores



*Fuente:* <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2022/01/26/el-salario-emocional-gana-peso-entre-los-profesionales-espanoles>

**Figura 2** Incentivos más valorados por los trabajadores



*Fuente:* <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2022/01/26/el-salario-emocional-gana-peso-entre-los-profesionales-espanoles>

Osorio et al. (2016), sugieren la flexibilidad laboral, la gratificación, los reconocimientos, los espacios de ocio y el apoyo para educación, como estrategias, muy vinculadas con el tema de salario emocional, que incentivan y retienen a aquellos colaboradores que resultan ser aliados para la organización. (Betancur Arias, 2021, pág. 32)

Según lo describe (Betancur Arias, 2021) el salario emocional debe corresponder a una política que impulse la mejora continua en la calidad de vida de los empleados, procurando disminuir los índices o factores que producen la insatisfacción laboral.

A partir de la definición de salario emocional como un incentivo al colaborador separado de su salario económico, surgen diferentes posiciones en cuanto a la clasificación y variedad de salario emocional que se puede aplicar, tal es el caso del sustento empírico de Valls en el que enuncia otros elementos que se pueden reconocer como un salario emocional, tales como: implementos y ambientes para trabajar a gusto, sitios de trabajo adecuados para desarrollar las actividades, vinculación entre equipos de trabajo de la misma área y otras áreas de trabajo,

pretendiendo un trabajo colaborativo, y por último, la conciliación entre el trabajo, colaborador y familia, con el fin de que todos conozcan sus actividades y la importancia de cada uno según su rol (Betancur Arias, 2021, pág. 37).

La implementación de salario emocional requiere de apertura por parte de la empresa, y tener un modelo de escucha activa, interesarse por el personal y por conocer sus necesidades, considerando que el enfoque de este tipo de incentivos debe analizarse en función de soluciones globales y personalizadas para incluir a los diferentes grupos de colaboradores y sus necesidades.

En una investigación realizada por Martín (2017), este afirma que la satisfacción laboral trae consigo beneficios muy grandes para la organización. De forma similar, Martín (2017) buscó saber qué factores satisfacen al empleado para poder incrementar la productividad de este.

La siguiente tabla resume las conclusiones a las que llegaron algunos importantes investigadores en esta área:

**Tabla 1** *Revisión de la literatura*

Autores	Variable	Resultados
Buqueras & Cagigas (2017)	Flexibilidad laboral	El otorgar flexibilidad laboral mejora la motivación, concentración y rendimiento del empleado
Martín (2017) Augusto et al. (2018)	Satisfacción laboral	Un empleado satisfecho tiende a mejorar en ámbitos como: productividad, creatividad, eficiencia, además el sentido de pertenencia con la organización y el compromiso hacia sus funciones y responsabilidades se verá incrementado de manera positiva, reflejando un impacto positivo interna y externamente a la compañía
Augusto et al. (2018)	Salario emocional	El uso correcto del salario emocional catapulta a la empresa como un lugar bueno para trabajar, el empleado lo valora debido al reconocimiento, la retroalimentación y desarrollo profesional percibido, además, es un instrumento facilitador para la conciliación entre la vida laboral y personal del empleado

Fuente: Sitio web <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/issue/view/678/787>

Según un estudio realizado en México por la asociación civil mexicana Asociación de Internet (2018) llamado “Búsqueda de empleo”, enlistó los factores clave que un mexicano considera esencial a la hora de una toma de decisión laboral, o bien, elementos que puedan garantizar su permanencia en la compañía, donde los entrevistados dieron mayor importancia al salario emocional (Espinoza, 2020, pág. 81)

**Figura 3** *Búsqueda de empleo*



Fuente: Sitio web <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/issue/view/678/787>

Para Marshall (2016) el establecer remuneraciones o incentivos salariales basados en el desempeño, es una manera de generar un estímulo en el crecimiento de la productividad, que se refleja de igual manera en el rendimiento de los individuos o de distintas unidades o equipos de trabajo al interior de las empresas.

A partir de estas postulaciones y estudios previos se puede concluir que el salario emocional es un motor importante para alcanzar la productividad en las organizaciones, a través de un manejo correcto y un modelo de seguimiento podrían impulsar la mejora en resultados y con el insumo de valor de que sus colaboradores estén motivados y comprometidos con la empresa.

### **2.1.2.1.Los 10 factores del salario emocional**

#### **1. Autonomía:**

Marisa Elizundia, creadora del barómetro de salario emocional, describe para el artículo de la BBC News (Blasco, 2021) que la autonomía "Es la libertad que uno siente de poder gestionar sus propios proyectos".

Este factor se encuentra relacionando con las necesidades de Maslow en cuanto a seguridad, ya que se basa en la confianza de ejecutar una tarea y sentirse bien por realizarla.

#### **2. Pertenencia:**

Todo ser humano tiene la necesidad de formar parte de algo, y sentirse apreciado, lo mismo sucede en el ámbito laboral, así lo describe Elizundia (Blasco, 2021) donde indica que corresponde a "El hecho de pertenecer a un grupo que te valora y te reconoce".

#### **3. Creatividad:**

(Blasco, 2021) "Mucha gente cree que la creatividad es algo únicamente de artistas, pero hasta la gente con trabajos que se consideran más 'serios' pueden poner su sello creativo en el trabajo", dice Elizundia.

Se trata de aportar valor en cada tarea que se realiza, que surge del propio individuo basado en su perspectiva y experiencia. Ser creativo no solo significa plasmar sus ideas en esculturas o pinturas, aplica también a la mejora de procesos, aporte de soluciones y en general todo aquello que permita al individuo sentirse útil y parte del proceso.

#### **4. Dirección:**

Una de las necesidades que Maslow describe se encuentra relacionada con la autorrealización, el desarrollarse profesionalmente, de este modo Elizundia (Blasco, 2021) indica

que el factor de dirección corresponde a "La proyección de carrera en el futuro, la perspectiva a mediano y largo plazo en tu carrera".

#### 5. **Disfrute:**

Se dice que el trabajo es una obligación, que se realiza a cambio de cubrir una necesidad básica, y por tanto se recibe el pago económico, a pesar de esto es importante que la actividad que se realice sea agradable y que se disfrute, y no se convierta en una carga para el colaborador, en esto sin duda el ambiente laboral y las condiciones tiene gran influencia, así lo describe (Blasco, 2021) "Es la parte de disfrutar, de gozar, de tener momentos agradables en el trabajo". "No podemos hablar de felicidad, porque es un concepto mucho más complejo que no puede recaer únicamente en el trabajo, pero sí de disfrute".

#### 6. **Maestría:**

Elizundia explica que la maestría corresponde a "La satisfacción que sientes con el trabajo bien hecho que te llena de orgullo. También es lo que hace que cada día con tu trabajo te vuelvas un poquito mejor", "Ya sabes las cosas que van a salir mejor o peor. Te vuelves excelente en tu trabajo" (Blasco, 2021).

La gratificación que se obtiene de aprender y mejorar cada día, a partir de la experiencia y el conocimiento, esto genera confianza, y se relaciona directamente con la productividad y los resultados en el puesto.

#### 7. **Inspiración:**

Según explica (Blasco, 2021) se trata de "Aquellos momentos que tú tienes gracias tu trabajo que te generan un sentimiento de posibilidad, que te inspiran una nueva perspectiva sobre las cosas que tal vez antes no habías visto".

Conforme se adquiere experiencia, crece el conocimiento, el desarrollo de destrezas, habilidades, y la gratificación personal de poder desempeñarse, crear y crear valor.

#### **8. Crecimiento personal:**

Según describe (Blasco, 2021) "Gracias a tu trabajo te enfrentas a posibilidades que te ayudan a utilizar tus fortalezas de carácter que te hacen ser mejor persona, a sacar lo mejor de ti mismo".

#### **9. Crecimiento profesional:**

Es común escuchar que una meta laboral de la mayoría de los colaboradores es crecer laboralmente, y se asocia la mayoría de las veces con puestos que impliquen una mayor responsabilidad, con tareas más especializadas, que según referencia (Blasco, 2021) "Son aquellos momentos que te ayudan a ejercitar tus habilidades, tus talentos para ser mejor profesional".

#### **10. Sentimiento de propósito:**

Según define Elizundia (Blasco, 2021) esta sensación corresponde a "Que tengas la sensación de que tu trabajo contribuye a tus propios propósitos y a los de la organización, que tenga para ti un significado". Está relacionado al sentimiento de pertenencia, de aportar dentro de la organización, levantarse cada día con la convicción de hacer algo que da valor para la organización y para sí mismo.

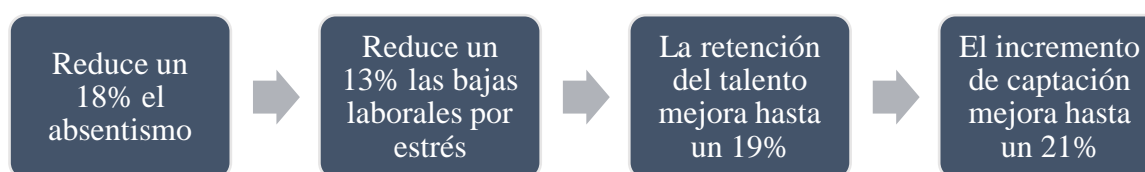
#### **2.1.2.2. Beneficios del salario emocional**

El salario emocional como elemento que toca la sensibilidad humana, el contexto familiar y necesidades fundamentales de cualquier individuo, busca brindar elementos de satisfacción y seguridad al colaborador, y que a su vez se trasladen a la empresa en forma de resultados fortaleciendo los niveles de compromiso y sentido de pertenencia, es por esto que como parte de la creación de valor con este estímulo, la empresa podrá fijar políticas que permitan al colaborador

crecer y ascender al interior de la organización; si la empresa ofrece mayores oportunidades, los colaboradores tienen mayores razones para quedarse, el equipo de trabajo será más estable y, como afirman Campuzano et al. (2016), se disminuyen los niveles de insatisfacción del personal. Madero Gómez (2010) señala que la estrategia de retención, por medio del crecimiento y desarrollo dentro de la compañía, afianza la relación empresa–colaborador. Igualmente, resulta una compensación intangible, la formación de los colaboradores, con las ventajas que supone: personal más competitivo, motivado y creativo, y flexibilidad laboral (Vera, 2005), (Betancur Arias, 2021, pág. 42).

El salario emocional está ligado por completo a las emociones y a través de estas producir una respuesta recíproca generalmente ligada al agradecimiento y sentimiento de aprecio y valoración, según indica en su artículo (Cardona, 2021), el salario económico es imprescindible pero no suficiente, donde el salario emocional llega a procurar satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral, se trata de una inversión a largo plazo para retener el talento.

**Figura 4** Resultado salario emocional estudio Alares



*Fuente:* Elaboración propia basada en (Cardona, 2021)

### 2.1.2.3. Tipos de salario emocional

#### a) Flexibilidad horaria y buen ambiente laboral

Tradicionalmente se pensaba que el horario fijo era el más adecuado para la organización y sus trabajadores, pero con el tiempo se ha demostrado que hay personas más productivas por la

mañana y otras que lo son más por la tarde. Por eso ofrecer horarios flexibles resulta una motivación para los trabajadores. (Laporta, 2020).

De la misma forma la flexibilidad horaria permite crear un balance entre el tiempo laboral y el tiempo en familia, lo cual hoy en día tiene un impacto importante en la vida personal del trabajador y en la forma en que percibe su ambiente laboral.

#### **b) Desarrollo profesional y opciones a promociones internas**

Aurora Laporta (Laporta, 2020) describe que se trata de brindar oportunidades de crecimiento profesional, como un beneficio que contribuye a la retención de talento y que resulta muy atractivo para empleados que deseen promociones internas.

Las personas de forma natural anhelan obtener oportunidades de crecimiento, con más responsabilidades.

#### **c) Teletrabajo**

Es un beneficio muy frágil y difícil de implantar en las organizaciones ya que no todos los puestos pueden asegurar su correcto desempeño desde la distancia. Este beneficio contribuye a la conciliación personal y puede llegar a ser uno de los beneficios más atractivos que podemos ofrecer.

#### **d) Acceso a espacios de recreación**

Si se establecen alianzas con centros de recreación como gimnasios o grandes almacenes podremos ofrecer descuentos o tarifas de bajo coste para los empleados.

#### **e) Espacios de trabajo agradables**

Una buena ubicación, acceso a servicios o parking cercano a nuestro puesto de trabajo son algunas de las comodidades que nos atraen y que nos hacen quedarnos en un puesto de trabajo por tiempo.

Es un hecho que los empleados somos cada vez más exigentes y necesitamos poder conciliar nuestra vida profesional con la personal

### **2.1.3. Motivación**

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. No se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones. (Herrera, 2020).

Los administradores intentan motivar a las personas en las organizaciones para que alcancen un alto desempeño. Este objetivo implica hacer que laboren arduamente, asistan a trabajar de forma habitual y realicen contribuciones positivas a la misión de la organización. Pero el desempeño laboral depende también de la capacidad y del ambiente o entorno, además de la motivación. (Griffin, 2020).

Según detalla (Herrera, 2020) existen cinco principios motivacionales:

- a) **Principio de la predisposición.** Cuando estamos predispuestos positivamente hacia una tarea, su ejecución resulta casi siempre agradable.
- b) **Principio de la consecuencia.** Tenemos tendencia a reproducir las experiencias que tienen consecuencias agradables y a no repetir las que tienen consecuencias desagradables. Cuando obtenemos una consecuencia igual o mejor de la prevista nos sentimos recompensados y guardamos, a nivel consciente o inconsciente, ese agradable recuerdo por lo que tendemos a repetir esa estrategia.
- c) **Principio de la repetición.** Cuando un estímulo provoca una reacción determinada positiva, el lazo que une el estímulo con la respuesta puede reforzarse con el ejercicio

o repetición. Así la maestría en la ejecución de una tarea vendrá dada, entre otros aspectos, por la repetición que se ve reforzada por un modelaje hacia la excelencia.

- d) **Principio de la novedad.** En igualdad de condiciones, las novedades controladas suelen ser más atractivas y motivadoras que aquello ya conocido. Este principio es cierto siempre que se aborde con un cierto control y con una dosis elevada de seguridad personal ya que, en caso contrario, puede aparecer el fenómeno de la resistencia al cambio.
- e) **Principio de la vivencia.** Relacionar una vivencia que nos haya resultado agradable con lo que pretendíamos alcanzar puede ser muy motivador, esa vivencia puede referirse tanto a alguna experiencia vivida anteriormente como a alguna experiencia novedosa que podamos llevar a cabo gestionándola sensorialmente. (Herrera, 2020).

Estos principios dejan en evidencia que la motivación se produce de forma diferente en cada individuo y que resulta imperativo analizar el objetivo que se desea alcanzar para definir la estrategia sobre la cual se trabajará.

### **2.1.3.1. Jerarquía de necesidades de Maslow**

A través de los años muchos han estudiado las necesidades del ser humano con el objetivo de identificar cuáles son los principales estímulos que impulsan sus acciones y comportamiento, “Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias)” (Chiavenato, 2017, pág. 43).

Partiendo de este hecho y que las necesidades humanas nacen impulsos propios de forma consciente o inconsciente, Maslow clasifica las necesidades en cinco grupos:

- a) **Necesidades fisiológicas:** son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen una satisfacción cíclica y reiterada con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. (Chiavenato, 2017, pág. 43).

Estas son las necesidades de primer orden básico de subsistencia, que toda persona desde su nacimiento busca asegurar para ir alcanzando consecuentemente los siguientes niveles en la pirámide, estas necesidades no son sujetas a ser renunciables a tener una connotación de orden básico y fundamental para las personas.

- b) **Necesidades de seguridad:** Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible. Tienen gran importancia pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconscientes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo. (Chiavenato, 2017, pág. 43)

Muchos han estudiado este tipo de necesidades y la forma en que se relaciona el concepto de salario, como un aspecto básico para obtener la seguridad de cubrir otras necesidades como alimentación o vivienda, “se trata de conseguir la seguridad física y económica. Estar seguros en el entorno en el que vivimos, tener salud o ingresos suficientes, y en general vivir sin riesgos en el futuro”. (Navarro, 2019).

Las necesidades de seguridad proporcionan confianza, un nivel de autonomía e independencia en el logro de satisfacer sus necesidades, y a su vez este cumplimiento permite alcanzar otros logros aspiracionales.

- c) Necesidades sociales:** Surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La frustración de estas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. (Chiavenato, 2017, pág. 44)

Toda persona necesita de otros, a lo largo de la vida en las diferentes etapas desde el nacimiento y hasta la muerte, se requiere de las relaciones interpersonales, y no solo se trata de las relaciones sentimentales o familiares, sino en el ámbito laboral es necesaria la convivencia, la colaboración, trabajo en equipo, buena comunicación, con el paso del tiempo y durante estas interacciones se forman lazos que permiten crear relaciones unas de corto y otras de largo plazo, que van aportando valor a esta necesidad de socializar con otros, de sentirse pertenecer y ser parte de algo.

- d) Necesidades de aprecio:** Son las relacionadas con manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. (Chiavenato, 2017, pág. 44).

El sentimiento que genera la pertenencia estimula de forma importante la confianza, el saber que el aporte que esta persona puede brindar en un grupo, o relación es de valor significativo, y como una necesidad básica de aceptación personal sentirse más satisfecho con sigo mismo.

**e) Necesidades de autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas, y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con las de autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos. (Chiavenato, 2017, pág. 44).

La autorrealización se convierte en el mayor logro personal, para llegar a este es indispensable que las necesidades anteriores se hayan alcanzado de forma positiva.

Este conjunto de necesidades complementa los aspectos básicos que una persona debe conseguir de forma cíclica a lo largo de su vida. Cada fase debe ser alcanzada desde le base hasta la punta de la pirámide. Se evidencia que, si alguna de estas necesidades no es cubierta, la persona puede desarrollar trastornos que incluso afectan el desarrollo de la siguiente fase de necesidades.

A continuación, se muestra en la figura 1, las fases y las necesidades que cada una de estas cubre para el individuo.

**Figura 5** Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Sitio web <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>

### 2.1.3.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría se diferencia de la de Maslow, en su enfoque el cual se basa en el ambiente externo, y se le conoce como perspectiva extravertida.

Frederick Herzberg y sus colaboradores desarrollaron la teoría de los dos factores a finales de la década de 1950 y principios de 1960 Herzberg comenzó por entrevistar a aproximadamente 200 ingenieros y contadores en Pittsburgh, a los cuales les pidió recordar ocasiones en las que se habían sentido muy satisfechos y motivados por su trabajo, y momentos en los que se habían sentido muy insatisfechos y desmotivados. Posteriormente les solicitó que describieran las causas de esos sentimientos positivos y negativos (Griffin, 2020).

El resultado señaló que existían conjuntos de factores totalmente diferentes, asociados con los tipos de sentimientos en el trabajo. Por ejemplo, una persona que señalaba un “salario bajo” como fuente de insatisfacción, no necesariamente consideraba un “salario alto” como fuente de satisfacción o motivación. En lugar de ello, las personas asociaban causas totalmente diferentes a la motivación y la satisfacción, como el reconocimiento y el logro. Estos descubrimientos llevaron

a Herzberg a concluir que el pensamiento prevaleciente sobre motivación y satisfacción era incorrecto (Griffin, 2020).

La siguiente imagen ejemplifica la clasificación de las necesidades motivacionales a la que concluyo Herzberg:

**Figura 6** *Perspectiva de Herzberg*



*Fuente:* (Griffin, 2020, pág. 212)

En su investigación Terán, J. (2017) señala que “la cultura organizacional debe convertirse en una herramienta motivadora para retener a los empleados, deberá establecer estrategias basadas en la confianza, responsabilidad y compromiso ya que el tema de rendimiento laboral es esencial para cualquier tipo de empresa, razón por la cual la inversión en los empleados para que mejoren su rendimiento, debe estar enfocada en lograr un equilibrio entre su trabajo y su hogar, ya que el empleado a pesar de sus funciones laborales siempre estará pensando en cómo resolver sus problemas personales y cotidianos de su vida familiar y económica” (Terán, 2017). Es por esta

razón que conocer acerca de los factores que motivan las necesidades humanas resulta de gran importancia e impacto en las organizaciones, para poder diseñar estrategias que permitan cubrir estas necesidades, donde el colaborador perciba mayor beneficio y apego.

**a) Factores higiénicos**

Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo: comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con los que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. (Chiavenato, 2017, pág. 45).

Basado en la afirmación anterior se dice que estos factores no son determinantes en evidenciar un cambio de conducta positivo cuando se cumplen, sin embargo, en caso de que no se cumplan si genera un efecto adverso en los empleados por incumplir normas que se consideran básicas, por esto Herzberg llamo como “factores de insatisfacción y son los siguientes: condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto, relaciones con los colegas” (Chiavenato, 2017, pág. 45).

Son llamados “factores de insatisfacción” dado que si no se cumplen el colaborador puede sentirse insatisfecho y afectar a largo plazo su relación laboral.

Desglosando más detalladamente estos factores podemos considerar las siguientes características:

**Sueldo y beneficios:** esta es una de las necesidades básicas del trabajador y es la empresa la encargada de establecer el monto y el momento de pagar.

**Políticas empresariales:** para la consecución de los objetivos, la empresa establece ciertas normas y estrategias que regula el desempeño del trabajador.

**Relaciones con los compañeros de trabajo:** dentro de una organización cada individuo debe interactuar con compañeros de trabajo.

**Ambiente físico:** hace referencia al lugar en el que el individuo desarrolla las tareas a su cargo. Puede tratarse de una oficina, sala de producción, entre otros.

**Supervisión:** Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.

**Seguridad laboral:** son los elementos y condiciones que garantizan el bienestar físico del individuo mientras realiza sus tareas. (Pacheco, 2022).

#### **b) Factores motivacionales**

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción: si son precarios, la reducen. (Chiavenato, 2017, pág. 45).

De la misma forma que con los factores higiénicos, cuando no se cumplen la reacción es adversa, con la salvedad que para el caso de los motivacionales si el estímulo se percibe y se cumple si se puede obtener un resultado favorable en la productividad el empleado. Estos factores de satisfacción comprenden: delegación de la responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar

una labor, posibilidad de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivo y evaluación relacionada con ellos, simplificación del puesto (por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). (Chiavenato, 2017, pág. 45)

Según afirma (Quiroa, 2021) “los factores de motivación tienen que ver con aspectos directamente relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo. Por lo que tienen un efecto positivo en los niveles de productividad y en la búsqueda de la excelencia en los cargos”.

En su investigación Terán, J. (2017) señala que “la cultura organizacional debe convertirse en una herramienta motivadora para retener a los empleados, deberá establecer estrategias basadas en la confianza, responsabilidad y compromiso ya que el tema de rendimiento laboral es esencial para cualquier tipo de empresa, razón por la cual la inversión en los empleados para que mejoren su rendimiento, debe estar enfocada en lograr un equilibrio entre su trabajo y su hogar, ya que el empleado a pesar de sus funciones laborales siempre estará pensando en cómo resolver sus problemas personales y cotidianos de su vida familiar y económica” (Terán, 2017).

La motivación se complementa con una cultura organizacional que de importancia al colaborador, donde este pueda alcanzar un equilibrio entre sus obligaciones y necesidades, que a su vez sirva como punto de equilibrio entre lo laboral y su familia e intereses personales.

Para Quiroa los factores motivacionales más importantes son:

**Trabajo estimulante:** el trabajo que realiza una persona debe ser importante e interesante para que sirva para estimular a la persona a que se desempeñe mejor y se mantenga motivada. Esto se puede lograr si las personas pueden manifestarse y desarrollarse plenamente en su trabajo (Quiroa, 2021).

**Logro y autorrealización:** las personas logran satisfacción en el trabajo cuando consideran que lo que hacen es importante y valorado. El trabajo debe ayudar a que las personas realicen cosas

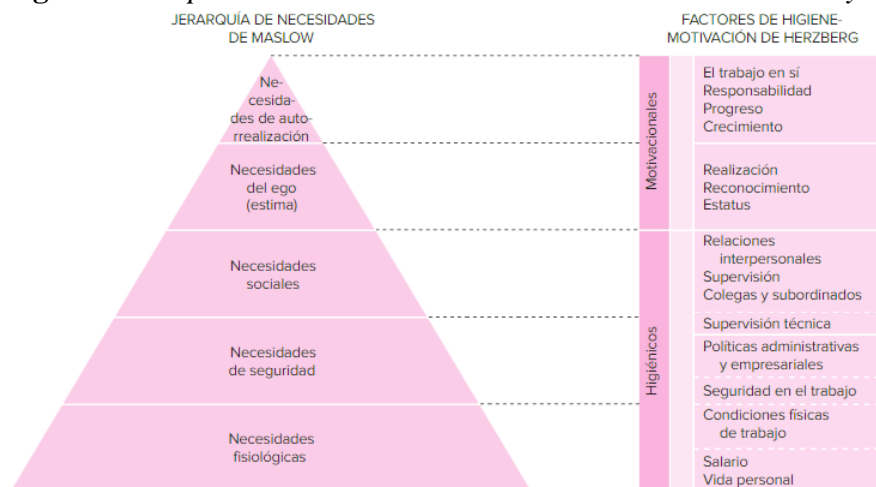
interesantes, dado que esto genera sentimientos de logro en las personas. Todos esto contribuye al crecimiento individual y consecuentemente de la empresa, porque todos en su conjunto se desempeñan mejor. (Quiroa, 2021)

**Reconocimiento:** la satisfacción de los trabajadores dependerá en gran parte del reconocimiento que se le dé por los logros alcanzados en su labor. Puesto que esto le confirma a la persona que está realizando un trabajo bien hecho e importante. (Quiroa, 2021)

**Responsabilidad:** Ciertamente, las personas se sienten mejor cuando se minimizan los controles por parte de sus superiores, porque ellos como empleados pueden responsabilizarse de sus tareas. Esto aumenta la autoconfianza en los empleados y como consecuencia tienen un mayor desempeño. (Quiroa, 2021)

En la siguiente figura se muestra el modelo comparativo entre la teoría de la jerarquía de Maslow y el modelo de factores motivacionales de Herzberg.

**Figura 7** Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg



Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 46)

### 2.1.3.3.El modelo contingencial de motivación de Vroom

Esta teoría dista por completo de las teorías de motivación de necesidades de Maslow y de los dos factores de Herzberg, su enfoque se centra en los factores que estimulan la producción “La

teoría de motivación de Victor H. Vroom se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales” (Chiavenato, 2017, pág. 47).

Vroom establece para que una persona pueda desear aumentar la productividad cuando se presentan tres condiciones:

- a) **Objetivos personales:** éstos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- b) **Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad:** si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por producción, tendrá una fuerte motivación para producir más.
- c) **Percepción de su influencia en su productividad:** si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario de línea de montaje con velocidad fija.

Esta teoría requiere para ser aplicada de forma exitosa un planteamiento de objetivos que permitan al colaborador ir de forma progresiva alcanzar su expectativa y obtener el premio por el resultado logrado, por tanto, Vroom definió que se trabaje con objetivos intermedios y progresivos, y que la persona conforme vaya alcanzando los objetivos obtenga la gratificación por el logro conseguido.

#### **2.1.4. Productividad**

La productividad comprende uno de los objetivos más importantes en cualquier organización, ya que de esta puede llegar a depender los ingresos y costos relacionados a la producción de la empresa, por esta razón es importante tener en cuenta que: se entiende por productividad la convergencia de una cantidad de factores técnicos como: equipos, plantas,

materias primas, procesos, calidad, desarrollo tecnológico, medios económicos, etc., acompañados fundamentalmente por el empeño y la motivación humana para lograr la más óptima distribución del trabajo, que permita alcanzar los mejores niveles de rendimiento y eficiencia conducentes a la meta propuesta en los negocios (Cuartas Aguirre, 2015, pág. 195).

El fomento de la productividad en las organizaciones empresariales se debe incluir planes de desarrollo del trabajador como ser humano, considerar la mejora de la remuneración aplicando reconocimientos que contribuyan a mejorar la percepción de los trabajadores del lugar de trabajo, fomentar el sentido de pertenencia y tener un mejor nivel de compromiso e identificación con los objetivos organizacionales.

Bajo la conceptualización de que un trabajador que cuente con estímulos positivos tendrá una mayor apertura a trabajar mejor, Betancur Arias y Quintero Arango afirman que “un trabajador motivado, que encuentre un balance entre lo laboral y lo familiar, flexibilidad, apoyo en sus decisiones, crecimiento dentro de la empresa, y que observe un ambiente laboral positivo, se impulsará a mejorar su rendimiento” (Betancur Arias, 2021, pág. 37).

El impulso de conductas orientadas a la simplificación de las actividades, al trabajo de calidad, a mejora de relaciones interpersonales, vertical y horizontalmente, al trabajo en grupo, a la sana competencia por el alcance de metas y objetivos con los correspondientes estímulos y beneficios tangibles, con la mira de lograr identidad de metas del trabajador con metas de la empresa, dándose de hecho como resultado empresas productivas a escala humana. (Cuartas Aguirre, 2015, pág. 196).

La productividad se encuentra relacionada de forma directa con las necesidades propias (interiores) de las personas, más allá del manual de funciones o capacitación que reciba para el puesto de trabajo, sino con sus objetivos personales de realización. (Betancur Arias, 2021).

Dentro de la productividad para poder medir y evaluar el cumplimiento de metas se definen indicadores **KPI** “*key performance indicators*”, estos pueden ser: de proceso o proyecto porque mide aspectos directos de las actividades, de productos o programas al medir componentes, estratégico o de resultados porque atiende una necesidad apremiante detectada en el proceso de planeación y, por último, de impacto al medir el cumplimiento del fin último de un plan (Gutiérrez Pulido, 2020, pág. 161).

KPI son las siglas de Key Performance Indicator, es decir, una especie de medidor de desempeño por medio de una serie de indicadores. Estos son una serie de métricas, las cuales miden la productividad y eficacia de las acciones contempladas en ellas. Esta métrica te ayuda a la medición y planificación de procesos para lograr el éxito de un negocio. El fin es la toma de decisiones con una base sólida respecto a la efectividad lograda; anticiparnos a comportamientos de consumidores potenciales o cautivos, detectar oportunidades en el mercado y corregir errores en el desarrollo de estrategias. (CLOUD GESTION, 2022)

Antes de elegir un indicador es importante conocer la esencia de la organización para alinear con la misión, visión, objetivos estratégicos las metas e indicadores que evalúen el cumplimiento de estos objetivos, por esto para facilitar la forma de definir los KPI según (Gutiérrez Pulido, 2020, pág. 161) debe responder a las siguientes preguntas: “¿qué resultados se buscan?, ¿cómo se sabe si se alcanza el éxito? y ¿cómo se puede medir adecuadamente ese éxito?”.

La Norma ISO-9004:2018 dedica la sección 10.2 a los indicadores de desempeño, y señala: La organización debe evaluar su progreso en el logro de los resultados planificados en comparación con su misión, visión, políticas, estrategia y objetivos, en todos los niveles y en todos los procesos y funciones relevantes. Se debe utilizar un proceso de medición y análisis para monitorear este

progreso, para recopilar y proporcionar la información necesaria para las evaluaciones de desempeño y la toma efectiva de decisiones. (Gutiérrez Pulido, 2020, pág. 161).

En la selección de estos KPI, la norma señala que deben tener las siguientes características:

- a) **Preciso y confiable**, para permitir a la organización establecer objetivos medibles, monitorear y predecir tendencias, así como tomar acciones para mejorar e innovar cuando sea necesario.
- b) **Útil**. Seleccionado como base para tomar decisiones estratégicas y operativas.
- c) **Conectado con la estrategia**. Adecuadamente desplegado y alineado como indicador de desempeño para funciones y niveles relevantes dentro de la organización, para apoyar el logro de objetivos de alto nivel.
- d) **Adecuado a la naturaleza y tamaño de la organización**, sus productos y servicios, procesos y ocupaciones.
- e) **Consistente** con la estrategia y los objetivos de la organización. (Gutiérrez Pulido, 2020, pág. 162)

Estas características permitirán que los indicadores puedan ser medibles y permitir el control y análisis que la organización requiere para determinar si los procesos internos que llevan a cabo sus empleados, sus procesos de capacitación, de ejecución y operativos en general están alineados con los objetivos de la organización, y partiendo de aquellos donde no se cumpla con el indicador evaluar las causas y poder tomar las acciones de mejora necesarias para optimizar su resultado.

Dentro de los más importantes según (Esan Business Conexión Esan, 2020) destacan:

- a) **Ciclo de venta**: Permite calcular el tiempo que un consumidor se demora en realizar una compra desde su primera interacción con la marca. Según Gartner, el 90 % de los

consumidores no sigue un viaje de compra sencillo y, por lo general, repiten varias veces los mismos pasos antes de tomar la decisión de adquirir un producto.

Esta métrica también permite acortar los tiempos del ciclo de venta para que el equipo comercial pueda enfocarse en captar nuevos clientes y generar más ingresos económicos para el negocio. (Esan Business Conexión Esan, 2020).

**b) Tasas de conversión:** Evalúa la eficiencia de un equipo de trabajo. Para calcular este indicador, se debe comparar la cantidad de oportunidades generadas con el total de ventas que se han logrado concretar. De esta manera se podrá definir con claridad las acciones y estrategias que debe seguir el departamento de ventas para alcanzar sus objetivos comerciales. (Esan Business Conexión Esan, 2020).

**c) Ticket promedio:** Muestra el gasto promedio de cada uno de los clientes. El ticket promedio está relacionado con la facturación de la empresa. Algunas estrategias que se pueden poner en práctica para alcanzar los objetivos esperados y poder medir este KPI son:

- Brindar descuentos progresivos.
- Ofrecer envíos gratis a partir de un monto mínimo.
- Crear packs especiales con productos de la marca. (Esan Business Conexión Esan, 2020)

**d) Ingresos por productos:** Este indicador ayuda a las pymes a identificar cuáles son sus productos estrella. Encontrar este KPI y medirlo con las tasas de conversión por productos ayuda a las pequeñas empresas a tomar decisiones comerciales más eficaces e implementar nuevas promociones de marketing. (Esan Business Conexión Esan, 2020).

- e) **Grado de satisfacción del cliente:** Permite analizar si se ha logrado fidelizar y retener al cliente una vez cerrado el proceso de compra. Según un estudio realizado por PWC, el 86 % de los consumidores está dispuesto a pagar más por un producto si experimenta una excelente experiencia de compra. (Esan Business Conexión Esan, 2020)
- f) **Ingresos totales:** Este KPI traduce los esfuerzos del equipo de ventas en valores monetarios. Además, sirve de motivación para que el departamento comercial enfoque sus esfuerzos en alcanzar mejores resultados.

#### **2.1.4.1.Administrar el tiempo**

Covey (2009) establece que el tercer hábito de la gente altamente eficaz es: “Haga primero lo primero”, y señala que lo importante es lo que se debe hacer, que mucho de lo urgente es presionante pero insignificante. Anteponer primero lo primero permite liberarse de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a la vida. (Gutiérrez Pulido, 2020, pág. 9). Partiendo de esta afirmación resulta fundamental tener la capacidad analítica para determinar realmente la importancia en función de la urgencia que pueda representar cada actividad a desarrollar, para facilitar su aplicación, se muestra a continuación la matriz de administración del tiempo, la cual tiene como premisa que el 80% de los resultados corresponden al 20% de las actividades.

**Figura 8** *Matriz de la administración del tiempo*

	Urgente	No urgente
Importante	<p>I</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis.</li> <li>• Problemas apremiantes.</li> <li>• Proyectos cuyas fechas vencen.</li> </ul>	<p>II</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención, actividades para aumentar la capacidad de generar resultados.</li> <li>• Construir relaciones productivas.</li> <li>• Reconocer nuevas oportunidades.</li> <li>• Planificación, recreación.</li> </ul>
No importante	<p>III</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupciones, algunas llamadas.</li> <li>• Ciertos informes y la mayoría de chats.</li> <li>• Algunas reuniones.</li> <li>• Cuestiones inmediatas, acuciantes.</li> <li>• Actividades populares.</li> </ul>	<p>IV</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivialidades, ajetreo inútil.</li> <li>• Redes sociales y otros mensajes.</li> <li>• Pérdida de tiempo.</li> <li>• Actividades agradables.</li> </ul>

*Fuente:* (Gutiérrez Pulido, 2020, pág. 32)

El cuadrante I es urgente e importante. Tiene que ver con actividades significativas que reclaman atención inmediata, y con frecuencia se relacionan con crisis o problemas. Por ello, este cuadrante agota y consume a mucha gente. Son administradores de crisis personas orientadas hacia los problemas, productores que trabajan al borde de los plazos. Cuanto más se centre un individuo en el cuadrante I, más crece este hasta dominar a la persona. Es como el oleaje: llega un gran problema, lo golpea y lo deja tendido y confuso. Lucha, se pone en pie, y lo único que consigue es quedar frente a otro problema que vuelve a golpearlo y dejarlo tendido. Algunas personas son literalmente acribilladas por los problemas todo el día y cada día. El único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV. De modo que, en su matriz total, 90% del tiempo están en el cuadrante I y la mayor parte del restante 10% en el cuadrante IV. A los cuadrantes II y III les prestan atención mínima. Así es como viven los que administran su vida sobre la base de las crisis. (Gutiérrez Pulido, 2020, pág. 32).

A través de su libro “Dejemos de perder el tiempo: Los beneficios de optimizar los horarios”, los autores Buqueras y Cagigas (2017) explican de manera amplia los beneficios de la

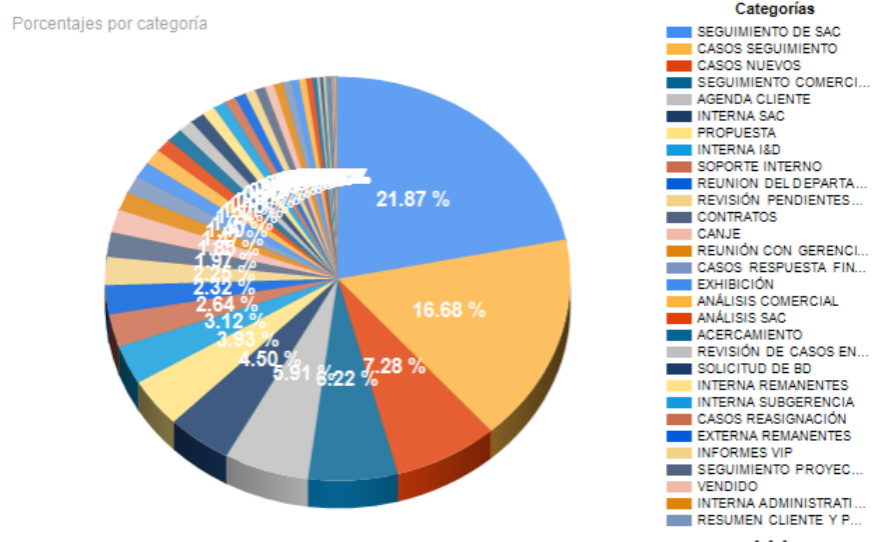
correcta gestión del tiempo, señalando que una empresa comprometida con la excelencia en la gestión de tiempo obtiene ventajas competitivas como: mayor productividad y rendimiento al máximo, asimismo, para el empleado se presenta una conciliación de la vida personal y laboral y la empresa define su responsabilidad y respeto hacia el empleado (Espinoza, 2020, pág. 78).

Resulta por tanto importante poder analizar dentro de la organización los perfiles de puesto, funciones y que requiere el colaborador para poder desempeñarse de forma correcta. Y de esta forma sus resultados estarán alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

#### **2.1.4.2. Indicadores de productividad Quarzo Innovación**

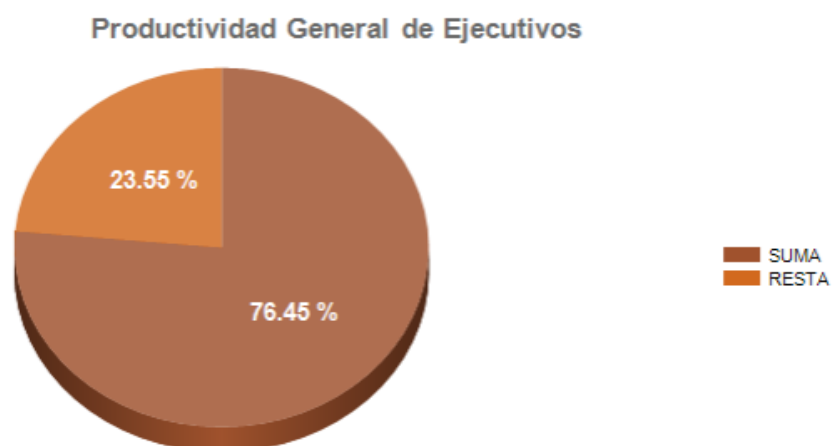
Quarzo Innovación al ser una empresa de tecnología y desarrollo de software, diseño a su medida sistemas para el control de información y la gestión de servicio.

Dentro de estas plataformas se encuentra un software web llamado Registro y seguimiento de actividades, dentro del cual el colaborador por medio de un temporizador realiza la descripción de cada tarea que desempeña en el día laboral. Estas tareas se clasifican de acuerdo con las funciones del puesto de trabajo, donde se estima el balance entre aquellas tareas que el funcionario realiza de cara al cliente tipificadas como positivas, y aquellas que son por el contrario un gasto. El diseño de esta herramienta se fundamentó en las teorías de “*lean sig sigma*” para el manejo de tiempos muertos o de desperdicio. A continuación, uno de los gráficos principales de la herramienta:

**Figura 9** Top de categorías general

Fuente: Software web <http://seguimientos.quarzo.com/Gestiones/Portada/Auntenticar.aspx>

En la imagen de la figura anterior se detallan en orden de mayor a menor tiempo invertido las actividades que realizan los ejecutivos de cuenta para el mes de octubre del año 2021. En la siguiente figura se desglosan las actividades de acuerdo con la productividad que representa para Quarzo Innovación la aplicación de estas funciones en los puestos de trabajo.

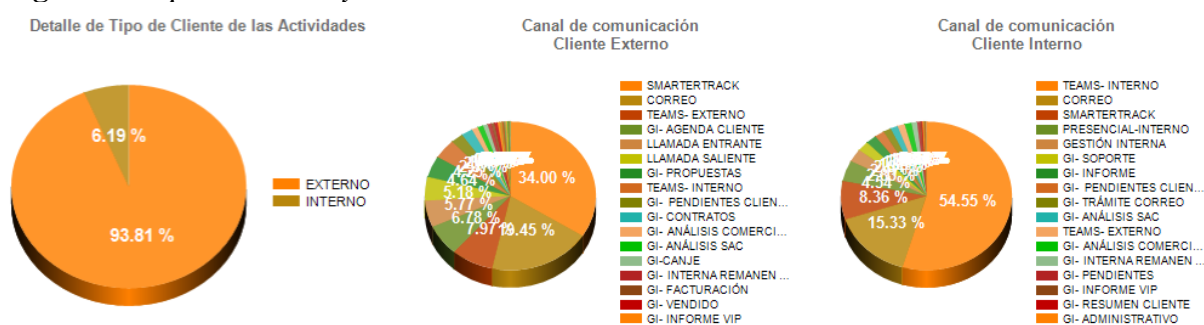
**Figura 10** Productividad General

Fuente: Software web <http://seguimientos.quarzo.com/Gestiones/Portada/Auntenticar.aspx>

Según la imagen de la figura anterior, el balance entre actividades que están alineadas con los objetivos de la empresa es de un 76.45%, el KPI definido para este puesto de trabajo es de un 75%. En el 23.55% se encuentran temas relacionados a garantías, reprocesos y gasto del puesto.

Estos tiempos también son clasificados por el perfil de cliente que se atiende, entre cliente interno que son colaboradores de la empresa y el cliente externo que sin duda es el principal enfoque del puesto, a continuación, se muestra el balance para el mes de octubre del 2021.

**Figura 11** Tipo de cliente y canales de comunicación



Fuente: Software web <http://seguimientos.quarzo.com/Gestiones/Portada/Auntenticar.aspx>

El canal de comunicación corresponde al método empleado para desarrollar la tarea por parte del colaborador, se trata de una herramienta complementaria que se convierte en el método de ejecución.

El desempeño se mide a través de la matriz de evaluación del desempeño (MED), para la cual se define la siguiente tabla de asignación de incidentes y puntajes:

**Tabla 2** Niveles de incidente y puntaje MED

Puntaje	Alerta	Definición
1	Falta Leve	No afecta de forma directa a otros (cliente interno o externo). Se trata de una falta del colaborador sobre un procedimiento de bajo impacto.
5	Falta media	Involucra afectación a la operativa de cliente interno o externo, genera un impacto negativo directamente asociado a la falta en el

---

		cumplimiento de procedimientos e imagen de la empresa. También se asocia a faltas leves reincidentes.
10	Falta Grave	Queja formal del cliente interno o externo donde lesione su operativa y la imagen de la empresa. Faltas donde se atente contra la integridad y el respeto hacia otros, o hacia bienes de la empresa de forma intencional.  Se asocia también a reincidencia de faltas medias.
-1	Incidencia nivel 3	Beneficio que permite sumar puntos por un desempeño diferenciado, asociado a felicitaciones del cliente general o de alguna gerencia por el trabajo realizado.
-5	Incidencia nivel 2	Supera expectativas, demuestra un desempeño sobresaliente asociado a valores como iniciativa, proactividad y mejora continua. Felicitaciones recibidas de clientes de alto rango, cartera VIP o nube categoría A.
-10	Incidencia nivel 1	Nivel extraordinario, enmarca una gestión sobre un proyecto o cliente con resultados impecables de logística, atención al detalle y calidad, donde se percibe de esta forma por el cliente, y la gerencia.

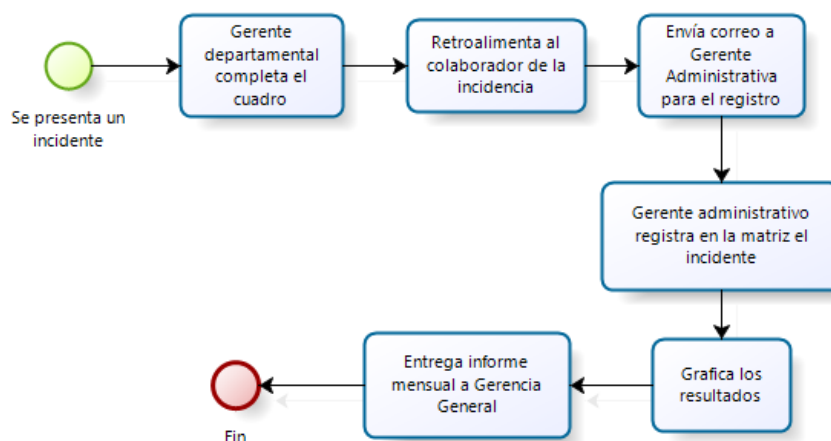
---

*Fuente:* Sitio web intranet SharePoint Quarzo Innovación

<https://quarzocloud.sharepoint.com/sites/Administrativo/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FAdministrativo%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRH%2FEVALUACION%20DEL%20PERSONAL%2FMED%2FPROCEDIMIENTOS&viewid=7945a0e6%2Db92f%2D4cc7%2Db6c3%2D457ead92889c>

El ciclo del proceso para registro y análisis de los resultados se realiza a través del procedimiento resumido en el siguiente diagrama:

**Figura 12** Procedimiento para trámite de incidencias a la MED



*Fuente:* Sitio web intranet SharePoint Quarzo Innovación

<https://quarzocloud.sharepoint.com/sites/Administrativo/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FAdministrativo%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRH%2FEVALUACION%20DEL%20PERSONAL%2FMED%2FPROCEDIMIENTOS&viewid=7945a0e6%2Db92f%2D4cc7%2Db6c3%2D457ead92889c>

Estos resultados se analizan anualmente y se premia la excelencia a través de una compensación económica y un trofeo alusivo a la premiación, la premiación más reciente se efectuó en el mes de octubre 2021, con corte de datos al 30 de setiembre del presente.

**Figura 13 Premiación MED 2021**

Fuente: Sitio web de Facebook <https://www.facebook.com/quarzocr/posts/3107518989503523>

### 2.1.4.3. Modelo de compensación por productividad

En materia de ventas y nivel de satisfacción del cliente, se tiene un modelo de bonificación por cumplimiento de metas. La meta de ventas mensual es variable por cartera según el perfil del cliente y poder de adquisición, a continuación, se detalla los montos mensuales según la tipificación de la cartera asignada a cada ejecutivo.

**Tabla 3 Metas de ventas por cartera**

	VIP	PREMIUM 1	PREMIUM 2	GAMA ALTA	GAMA MEDIA	GAMA BAJA
One Time	\$10.300,00	\$10.870,00	\$5.300,00	\$2.955,00	\$5.255,00	\$3.190,00
Repetitivo	\$225,00	\$365,00	\$305,00	\$925,00	\$1.035,00	\$368,00
<b>Total</b>	<b>\$10.525,00</b>	<b>\$11.235,00</b>	<b>\$5.605,00</b>	<b>\$3.880,00</b>	<b>\$6.290,00</b>	<b>\$3.558,00</b>

Fuente: Sitio web intranet SharePoint Quarzo Innovación

[https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:/r/sites/Gerencia777/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7Bba3c3ee4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view](https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:/r/sites/Gerencia777/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7Bba3c3ee4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view)

“*One time*”, se refiere aquellas ventas de una única vez, el cliente paga por un servicio que consume y si requiere volver a tenerlo se gestiona otra venta, en cambio repetitivo, es el modelo de renta periódica de servicios o productos (modelo más rentable para la empresa a largo plazo).

Cabe mencionar que los ejecutivos de cuenta en su modelo de compensación reciben comisión por las ventas realizadas en el mismo formato: “*One time*”, gana una sola vez, y repetitivo cada mes un rubro en proporción al monto de la venta mientras permanezca el contrato.

Si el ejecutivo de cuenta cumple con la meta mensual durante 3 meses consecutivos recibirá un bono de acuerdo con la siguiente tabla:

***Tabla 4 Bonificación trimestral por cumplimiento de metas***

<b>Bono One Time</b>	\$150,00
<b>Bono Repetitivo</b>	\$200,00
*Bono Plus*	<b>\$300,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$650,00</b>

*Fuente:* Sitio web intranet SharePoint Quarzo Innovación

[https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:/r/sites/Gerencia777/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7Bba3c3ee4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view](https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:/r/sites/Gerencia777/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7Bba3c3ee4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view)

Las condiciones para aplicar por el bono son:

**a) Bono One Time**

Cumplir la meta durante los 3 meses consecutivos. Si por alguna razón 1 mes no se llega a la meta, y los otros 2 sí, el mes que no alcance la meta deberá cumplir con el 90% como mínimo, y que los otros dos meses completen la cuota faltante. De modo que al finalizar el trimestre se complete la meta mensual promedio.

Tener una calificación por mes en encuestas de satisfacción del 85% como excelente, el restante 15% debe estar categorizado en bueno y muy bueno, no aplicará si se recibe alguna calificación como malo o deficiente.

Para el bono individual de “*One time*” y repetitivo, la suma de puntos negativos en el trimestre en la MED no deberá ser superior a 5pts (Recursos Humanos: Quarzo Innovación, s.f.).

**b) Bono Repetitivo**

Cumplir la meta durante los 3 meses consecutivos. Si por alguna razón 1 mes no se llega a la meta, y los otros 2 sí, el mes que no alcance la meta deberá cumplir con el 90% como mínimo, y que los otros dos meses completen la cuota faltante. De modo que al finalizar el trimestre se complete la meta mensual promedio.

Tener una calificación por mes en encuestas de satisfacción del 85% como excelente, el restante 15% debe estar categorizado en bueno y muy bueno, no aplicará si se recibe alguna calificación como malo o deficiente.

La suma de puntos negativos en el trimestre en la MED no deberá ser superior a 5pts (Recursos Humanos: Quarzo Innovación, s.f.).

**c) \*Bono Plus\***

Cumplir con la meta “*One time*” y repetitivo durante los 3 meses consecutivos

Tener una calificación en encuestas de 95% con resultado únicamente excelente durante los 3 meses.

La suma de puntos negativos en el trimestre en la MED no deberá ser superior a 2pts, (Recursos Humanos: Quarzo Innovación, s.f.)

### **2.1.5. Comunicación efectiva**

Según (Da Silva, 2020) existe un factor humano muy variable y responsable por experiencias no siempre positivas: la comunicación.

Una interacción positiva suele estar asociada con el nivel de confianza y la forma en que un individuo percibe su entorno.

En los negocios de las empresas sucede de la misma forma, incluso con un impacto mayor, según un informe conducido en 400 empresas de Estados Unidos y Reino Unido, mostró que el ruido en la comunicación llegó a costar un promedio de \$62,4 millones anuales para cada una de ellas. En contrapartida, el mismo estudio confirmó que comunicadores eficaces en cargos de gerencia produjeron rendimientos 47% superiores en un periodo de 5 años (Da Silva, 2020).

Al hablar de comunicación surgen diferentes enfoques, uno de estos es el de comunicación efectiva (Da Silva, 2020) define que ocurre cuando un mensaje se comparte, recibe y comprende sin alterar su objetivo final.

Para lograr una comunicación efectiva se requiere considerar variables que consideren las diferentes formas de comunicación: verbal y no verbal, para esto a continuación se enumeran las principales técnicas:

#### **2.1.5.1. Comunicación efectiva verbal**

- **Cuidar las palabras:** Las ideas emitidas deben ser claras por medio de palabras entendibles y coherentes para evitar posibles interpretaciones.
- **Cuidar el tono y volumen de voz:** Se debe mantener un nivel de voz acorde a la situación en la que se encuentre el emisor.
- **Ofrecer una comunicación constructiva:** Debe generarse el intercambio de ideas objetivas, ya que esto incrementa las posibilidades de obtener un diálogo positivo.
- **Manejar un nivel emocional adecuado:** Se deben controlar adecuadamente las emociones, sentimientos y pensamientos que se generen durante la conversación para no perder el objetivo principal del diálogo (Generación Anahuác, 2020).

La comunicación verbal permite transmitir ideas a través de las palabras, pero no solo se trata de decir estas ideas sino en contexto cuidar como se van a exponer ante otros, para que puedan

ser recibidas de la forma en que se quiere o piensa transmitir, por esto utilizar estas técnicas facilitará al emisor dar a conocer su mensaje y al receptor recibirlo de la misma forma.

### **2.1.5.2. Comunicación efectiva no verbal**

- **Cuidar el lenguaje corporal:** Este punto implica que, tanto los movimientos del cuerpo como la postura de este, deben apoyar y enriquecer las ideas que se están comunicando o escuchando.
- **Cuidar el contacto visual:** La mirada es una de las mayores expresiones del cuerpo. Mantener un contacto visual muestra interés y seguridad hacia la otra persona.
- **Cuidar los gestos de la cara:** La gesticulación es una de las expresiones más directas de comunicación. Evitar hacer algún gesto negativo ayuda a no alterar el objetivo central de la conversación.
- **Escuchar activamente:** Es importante ser empático con el receptor a pesar de no estar de acuerdo con su punto de vista. Se debe entender su perspectiva y escucharlo sin pensar en cómo argumentar (Generación Anahuác, 2020).

El lenguaje no verbal muchas veces suele no ser tomado como un aspecto fundamental en la comunicación, sin embargo, los gestos, ademanes y expresiones faciales son sumamente importantes ya que contextualizan el mensaje que se comparte, y de acuerdo con la expresión corporal el mensaje puede ser transmitido de forma positiva o negativa.

### **2.1.6. Comunicación ascendente y descendente**

La comunicación ascendente es aquella que va desde los niveles inferiores de una empresa hacia los superiores. Por el contrario, la comunicación descendente es la que se inicia desde los altos rangos de una compañía hasta los empleados situados en niveles inferiores. Esa es la diferencia fundamental entre ambos tipos de comunicación. (Peiró, s.f.).

La comunicación en una organización es de suma importancia para el seguimiento de los objetivos de esta, sin comunicación se pierde la esencia y los resultados se comprometen a falta de claridad para la ejecución de las tareas o el seguimiento mismo.

Rosario Peiró destaca las siguientes diferencias entre ambos tipos de comunicación:

- La comunicación ascendente se inicia desde los empleados que ocupan los niveles inferiores de la empresa dentro del organigrama, hasta los altos rangos. Por el contrario, la comunicación descendente se origina a la inversa. Son los responsables de la compañía los que emiten la información que va dirigida hacia los trabajadores que componen los departamentos inferiores (Peiró, s.f.). Ambos son necesarios en toda organización, se delimitan a través del organigrama según sus niveles jerárquicos, sin embargo, tanto el colaborador requiere instrucción y seguimiento como los mandos altos sobre lo que se espera del colaborador.
- Según (Peiró, s.f.). “La comunicación descendente es la más habitual dentro de las empresas”. Suele darse con más frecuencia la apertura para enviar instrucciones a los niveles inferiores del organigrama, pero no de forma inversa, la mayoría de las organizaciones tienen políticas de escalación de temas y en muchas ocasiones no es permitido llegar a los niveles altos de dirección.
- La comunicación ascendente tiene como objetivo mostrar las sugerencias de los trabajadores en relación con la empresa, cooperar ante determinados problemas que surjan, aportar soluciones, aunque sean referentes a problemas originados en otros departamentos. En definitiva, tratar de manifestar la opinión de los empleados y exponer las necesidades más destacadas que tienen para que sean escuchadas por sus superiores (Peiró, s.f.). Es

importante mantener una comunicación abierta, el colaborador puede exponer sugerencias sobre mejora de sus procesos que a su vez beneficien a la organización.

- La comunicación descendente pretende informar sobre las tareas y trabajos que deben desarrollar los empleados, controlar cómo se desarrollan las actividades y proponer programas de orientación si fuese necesario. También sirve para transmitir los valores más destacados de la empresa y ofrecer información actualizada a los empleados de lo que surge dentro de la compañía. (Peiró, s.f.). Hacer que los colaboradores participen y se involucren de manera más dinámica en los procesos de dirección o cambios permite crear mayores vínculos de pertenencia y motivación con la organización.

## 2.2.MARCO CONCEPTUAL

Es importante para efectos de esta investigación tener conocimiento de los conceptos básicos relacionados al tema de estudio, para esto se detalla a continuación las principales definiciones para introducir esta investigación:

- **Salario:** El Código de Trabajo de Costa Rica en el artículo 162 establece que “Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud de un contrato de trabajo” (pag.56).
- **Salario emocional:** La definición genética de salario emocional se compone del término “salario” porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y también con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica de “emocional” porque con independencia del satisfactor que se trate (vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactorios como en el contexto del clima laboral) busca aportar satisfacción a alguno de

los motivos intrínsecos y muy en especialmente a los motivos trascendentes (Puyal, 2016, p. 45). (Espinoza, 2020, pág. 80).

El autor Puyal (2016) dentro de su artículo: “El salario emocional, clave para reducir el estrés”, menciona que el salario emocional es un instrumento facilitador para la conciliación entre la vida laboral y personal del empleado. (Espinoza, 2020, pág. 78).

Para Torres-Flórez (2019) es muy común encontrar en las organizaciones una comunicación deficiente respecto a las compensaciones que se ofrecen a los colaboradores. Es muy común ver que el trabajador sólo percibe un salario neto como única compensación, por ello es importante saber que se incluye dentro de cada concepto:

**Tabla 5 Incentivos**

Término	Descripción
Compensaciones	Las compensaciones no es solamente hablar de un sueldo, aquí es importante informar al trabajador cuales son las estrategias que se tienen sobre compensaciones, y la importancia que tienen los aspectos organizacionales para desarrollarla.
Salario	La organización debe aplicar un método salarial que le permita establecer matemáticamente el valor del dinero, además de analizar variables como puesto de trabajo, el costo de vida en la región y la competitividad del sector.
Aumentos	Al pasar de los años el salario pierde poder adquisitivo, por ello es por lo que las empresas realizan un aumento anual salarial a quienes perciban el salario mínimo para que el trabajador mantenga su capacidad de compra de bienes o servicios. Sin embargo, la empresa no está obligada a realizar el aumento a quienes perciban más del salario mínimo.
Incentivos	Estos son formas temporales de motivar al empleado, los incentivos deben estar conectados al sistema de evaluación de desempeño, debido a que cada persona debe recibir incentivos relacionados a su forma de desarrollar su labor.
Beneficios sociales	A diferencia de los incentivos los beneficios sociales son para todos los colaboradores sin importar su desempeño, en ello existen los legales (vacaciones, primas, aguinaldos, pensiones, etc.) y extralegales (fiesta de fin de año, actividades recreativas, días de campo, flexibilidad de horario, permiso de maternidad, etc.)
Salario emocional	Es una nueva tendencia dentro de las organizaciones en las que principalmente se enfoca en dar al trabajador un balance entre su vida personal y laboral.

Fuente: Sitio web <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/issue/view/678/787>

- **Motivación:** La Real Academia Española define que “La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

Por su parte otra definición de motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada. (González, p.52).

La motivación es la fuerza que nos impulsa a hacer lo necesario para alcanzar una meta. Es ocasionada por estados internos en el ser humano que lo empujan a moverse, a pasar a la acción, con el propósito de satisfacer una necesidad. Para Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, en su obra “Una teoría sobre la motivación humana”, existe una jerarquía de cinco necesidades intrínsecas en la persona. Maslow indica que el individuo debe partir de la base donde se encuentran las necesidades más básicas, hasta el deseo de alcanzar la autorrealización. (Caselles, 2019).

En este recorrido, partimos del deseo de buscar una seguridad en nuestra familia, vivienda y trabajo; sentirnos parte de un grupo, como las comunidades o los amigos; sentirnos valorados y reconocidos por nosotros mismos, por nuestra pareja y la gente que nos rodea; y, por último, mantenernos en un desarrollo constante que nos permita un crecimiento espiritual, desarrollar

nuestro potencial humano e intentar sobrepasar lo que podemos considerar nuestros límites. Esto es lo que llamaríamos el hombre o mujer autorrealizados (Caselles, 2019).

- **Productividad:** se entiende por productividad la convergencia de una cantidad de factores técnicos como: equipos, plantas, materias primas, procesos, calidad, desarrollo tecnológico, medios económicos, etc., acompañados fundamentalmente por el empeño y la motivación humana para lograr la más óptima distribución del trabajo, que permita alcanzar los mejores niveles de rendimiento y eficiencia conducentes a la meta propuesta en los negocios (Cuartas Aguirre, 2015, pág. 195).
- **KPIs (por las siglas en inglés Indicador de Desempeño Clave)** son indicadores que permiten medir el rendimiento y desempeño de una estrategia o táctica ejecutada por una empresa. Para establecerlos de manera adecuada, deben estar relacionados a las estrategias de venta del negocio (Esan Business Conexión Esan, 2020).
- **Comunicación:** La comunicación es el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. En este proceso intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto. (Peró, 2022).
- **Clima organizacional:** El clima organizacional o laboral es la percepción global subjetiva que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo. Dicha percepción incluye un amplio rango de temas: productividad, satisfacción, rendimiento, apoyo, objetivos, políticas y ambiente. Es un tema estudiado desde la década de 1930, consecuencia de la preocupación por la influencia directa entre el estado de ánimo del trabajador y su desempeño o productividad. (EmpresaActual, 2021).

El clima de comunicación organizacional es fundamental cuando: la organización busca que los empleados sientan apoyo, usen la libertad de expresión, consideren mayor proximidad entre departamento y se mantengan motivados a trabajar en equipo para alcanzar los objetivos planteados. Inclusive, se ha evidenciado los posibles beneficios sobre el desempeño y su relación con distintos elementos dentro de la comunicación organizacional que traen las retroalimentaciones, así como el desarrollo de un clima de comunicación que apoye a los miembros de la organización (Brownell, 1994), texto tomado de (Espinoza, 2020, pág. 14).

## **2.3.MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1. Introducción**

Quarzo Innovación es una empresa 100% costarricense, con una trayectoria de 26 años en el mercado. Esta empresa se enfoca en el diseño de software y plataformas tecnológicas orientadas en el sector solidarista y cooperativista, entidades de ahorro y crédito, siendo actualmente líder en el mercado con más de 700 clientes tanto en Costa Rica, como fuera del país, cuenta con clientes en Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador.

Su solución consiste en un sistema financiero contable para el manejo de la operativa de una asociación solidarista, cooperativa, o cualquier otra entidad dedicada a la prestación de servicios de financiamiento, y más allá de estos proporciona plataformas para uso de los asociados de modo autoservicio para los trámites relacionados con la entidad en cualquier momento y horario.

Su metodología comercial consiste en brindar software como servicio, integrando una serie de plataformas complementarias de diseño propio en la compañía que faciliten la gestión diaria de

sus clientes, mediante aplicaciones móviles, integrados al sistema bancario nacional para pago de servicios públicos, recargas celulares e incluso transferencias sinpe.

La empresa cuenta con oficinas propias en el cantón de Tibás como única sede en el país, sin embargo, un alto porcentaje de los colaboradores teletrabajan.

La planilla ronda los 67 colaboradores distribuidos en 4 departamentos: Administrativo, Comercial, Servicio al Cliente y el de Innovación y desarrollo, este último enfocado en la gestión creativa de diseño de nuevas integraciones y funcionalidades.

### **2.3.2. Características geográficas**

Quarzo Innovación, se encuentra ubicada en la provincia de San José, cantón Tibás, distrito San Juan, 650 metros en dirección oeste de la Estación de Servicio San Juan.

### **2.3.3. Características demográficas**

La población participante en esta investigación corresponde a los Ejecutivos de Cuenta del Departamento Comercial, este equipo se encuentra constituido por 7 mujeres y 3 hombres, con edades entre los 23 y 40 años.

### **2.3.4. Reseña histórica de Quarzo Innovación**

La historia de Marco Escamilla es la historia de un gran emprendedor que ante las vicisitudes del destino no echó marcha atrás.

Quienes saben del éxito de CODEAS, no se imaginan que su progenitor y gestor primero trabajó repartiendo pan en casas por las madrugadas y recogiendo leche por las mañanas, que además trabajó como ayudante de construcción y que años después cifró su éxito en el Solidarismo.

La historia de Marco Escamilla es la historia de un gran investigador del solidarismo, de alguien que ha generado un emprendimiento, con base en su espíritu de empresario innato y con fundamento en su gran talento para estudiar, investigar, interpretar, probar y seguir probando, hoy

cuenta con 65 empleados en su empresa, oficina propia y más de 4 millones de líneas de código de programación hecho.

### **“Ya andaba corbata”**

Fue un primer salto, ya andaba corbata. El vacilón es que estaba a la par de los ex compañeros de la bodega. A los 6 meses me pasaron a programación y 6 meses después despidieron al jefe de cómputo y ahí encontré otra oportunidad. Antes de eso, empecé a automatizar todo. Me interesé en automatizar las planillas, la facturación, los recursos humanos y la gran cartera de cuentas por cobrar, todo lo que estaba a mi alcance si tenía las herramientas lo automatizaba.

Vieron un potencial en mí y me ofrecieron el puesto de encargado en el departamento. Estaba prácticamente al frente ya y apenas tenía 18 años. Seguí estudiando y a los 6 meses, el dueño de la empresa Don Daniel Ordóñez, me dijo, “de ahora en adelante, usted trabaja conmigo”.

Emprendí bastantes proyectos, él me dio la potestad para comprar equipos e infraestructura. Le propuse que en dos años automatizáramos todos los almacenes incluyendo dos en Golfito y así fue. En aquella época no se manejaba Internet, todo era por teléfono y conexiones seriales, había que hacer comunicaciones telefónicas para actualizar los datos. Las tiendas facturaban a mano, y alguien llegaba en la noche a digitar, así se trabajaba antes en todo lado.

Una vez, cuando estábamos automatizando el almacén de San José, el más grande, contratamos quince digitadores, había personal muy bueno y también muy malo, ¡como en todo! Contratamos uno de ellos y lo despedimos a los tres meses, curiosamente, me llamó tiempo después y me dijo, “Marco, es que tengo un problema en la oficina donde trabajo” era en el Movimiento Solidarista Costarricense, necesitaba alguien que ayudara con las computadoras y las redes de aquel entonces “Redes Novell”.

Empecé a ir una vez por semana, un día, uno de los asesores del Movimiento y mi amigo Eliecer me consultaron que por qué no desarrollaba un sistema para el Solidarismo, así fue como di mis primeros pasos en este gremio.

Empecé entonces y lo desarrollaría por las noches, siempre después de estudiar, de 9 pm a 12 media noche, ésta era la hora productiva para el Solidarismo, en ese momento, tenía 19 o 20 años. Realmente no estaba inmerso en el Solidarismo no sabía concretamente qué hacía una asociación solidarista, Eliecer, mi amigo que trabajaba en el Movimiento Solidarista Costarricense, me dijo que tenían información didáctica o libros, me dieron la ley de asociaciones y di inicio al estudio de cómo funcionaba una asociación. Me interesó el tema y empecé a programar CODEAS, así como a trabajar de noche.

La primera versión de CODEAS salió cuando tenía siete meses en ese proceso. Era la versión más básica CODEAS 1.0. Apareció un cliente, ASETICINO, yo iba a implementar fines de semana y después en las noches. Posteriormente, los asesores del Movimiento Solidarista y de la Escuela Social Juan XXIII me llamaban y me recomendaban en Asociaciones, ya el Software se estaba dando a conocer, en mi tiempo libre, vendía el Software por separado y tenía muchas referencias.

CODEAS se empezó a enriquecer con más funciones y yo escuchaba todos los comentarios de los usuarios para satisfacer cada necesidad, nunca deje de anotar todas las ideas de los clientes.

Marco empezó con un programa sumamente básico pero ágil y atinado para asociaciones solidaristas que buscaban soluciones, pero sobre todo control, mucha de su base la utilizó mediante textos obtenidos del Movimiento Solidarista Costarricense.

Aunque empezó aprendiendo a gatear en el solidarismo, ahora vuela alto gracias a su ingenio, su ímpetu, su entusiasmo y la receta infalible de Quarzo, su Empresa: innovar, siempre

innovar, siempre buscar nuevas respuestas, nuevas soluciones y satisfacer constantemente el mercado nacional y ahora regional, sin embargo, sabiendo que nada camina si no escucha al cliente y aprende de él.

### **“Quería echarme al agua”**

Uno de los CODEAS que vendí, fue a ASEJ, la Asociación Solidarista de Jockey. El Software lo compró la Empresa.

Nunca pensé que hacer algo por interés cultural se convirtiera en mis frijoles y me generara tantas experiencias amigos y clientes. En aquella época Jim Sinor era el director regional de Jockey un gringo muy delicado y perfeccionista. Un día me llamó al trabajo y me dijo, “Marco, ¿por qué no trabajas con nosotros?” Me dijo que le interesaban mis servicios, que me conocía muy bien por medio de la Asociación y que la Corporación buscaba alguien como este servidor, por Dios, me sentí totalmente alagado. Así que fui contratado de jefe de informática en esta Compañía donde trabajé a fondo, sin embargo, ya al año de estar ahí empecé a pensar si esto era lo que Yo quería, ser empleado y con pensamientos de hacer mi propia empresa, no por dinero, por ideales, soy fiel en creer que un emprendedor se desarrolla por sus sueños y no por lo que desea ganar, hay tantos negocios malos y buenos, pero ¿a quién le importa si solo lo que nosotros los locos queremos es hacer algo que nos guste?

En el momento que estaba por tomar la decisión de renunciar mi novia y después esposa quedó embarazada, entonces pensé, “Es ahora o nunca”, renuncié y ya era hora de “echarme al agua”, pensé ese momento, voy a sacar un anuncio en el periódico de CODEAS 4.0, y también que debería ponerlo en economía y finanzas, ahí lo verían los directivos de Asociaciones. Tramité un anuncio pequeño en La Nación, recuerdo que fue un lunes, yo tenía 23 años en ese momento y realmente fue todo un éxito, durante 4 años nos estuvimos anunciando en La Nación.

Ya había vendido antes CODEAS, pero ahora tenía que empezar a sobrevivir de CODEAS y llevar una familia adelante con responsabilidad, sin embargo, estaba dispuesto a programar lo que me pusieran. Me llamaron cuatro asociaciones por medio del anuncio. Las cuatro me compraron la aplicación, pero ahora dependía de lo que pudiera hacer y con una familia al hombro no solo trabajaba con CODEAS también desarrolle mucho software para escuelas privadas y otras instituciones no tanto educativas.

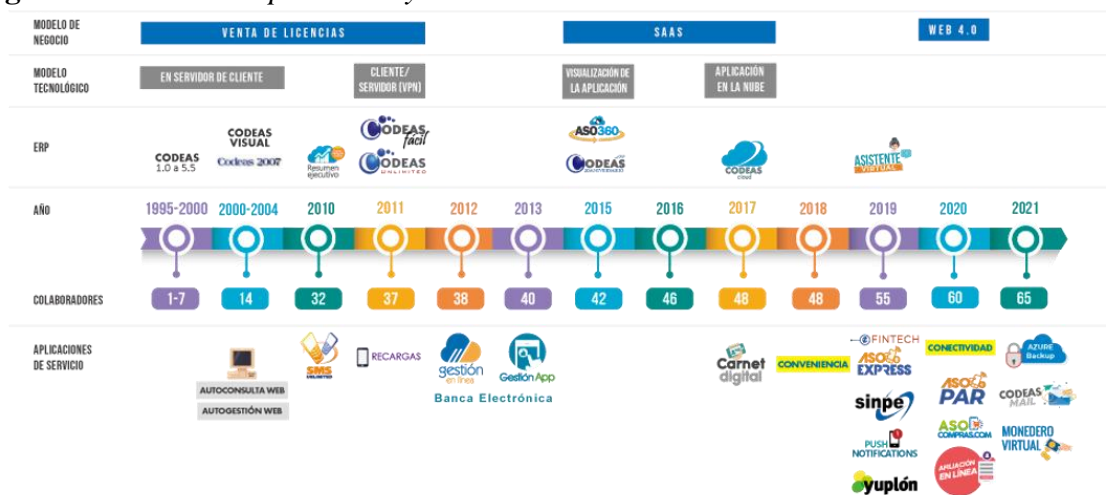
En aquel entonces era un verdadero “Freelance” empecé solo el proyecto de CODEAS, se dio inicio con la implementación de los proyectos. Fui a Limón, Guanacaste, Puntarenas, Santa Cecilia de La Cruz, Valle de la Estrella y empecé a conocer lugares a lo largo y ancho del país con gente sumamente cordial, igualmente ellos buscaban soluciones y mejoras tecnológicas y esto fue lo que les dejé, todos estos clientes siguen siendo parte de nuestra familia todavía fieles a nosotros, en aquellas épocas el “*beeper*” no me paraba de sonar, entonces llegaba a los teléfonos públicos para dar soporte “*on line*”.

Quarzo llegó a vender 200 CODEAS de la primera versión. Luego desarrollamos las versiones posteriores con mejoras CODEAS 40 y CODEAS 50. En este momento de la historia falleció el sistema operativo D.O.S. hora de cambiar de plataforma. A inicios del año 2000 la empresa estaba formalizada y con deseos de crecer, capitalicé todo lo que llegaba y tuvimos mucho apoyo de COOPECAJA una Cooperativa muy fuerte que nos abrió la oportunidad de desarrollar software para ellos, ahí apareció CODEAS Visual, fue ASOENVASA el primer cliente, después vino totalmente estable CODEAS 2007 disparó la empresa a ámbitos internacionales y para el 2011 la nueva versión de CODEAS UNLIMITED, la cual posteriormente evolucionó a CODEAS APP, y hoy en una nueva tecnología 100% web CODEAS CLOUD bajo el modelo de servicios en la nube. (Rodríguez, 2018)

Hoy en día Quarzo Innovación es líder en el mercado solidarista, 8 de cada 10 asociaciones utilizan CODEAS, no solo en territorio nacional sino a nivel de Centroamérica con presencia en 5 países.

Quarzo y su gama de productos y servicios se han transformado con el pasar de los años, a continuación, una línea de tiempo con las diferentes versiones de software e integraciones durante los más de 25 años de trayectoria.

**Figura 14** Historia de productos y servicios

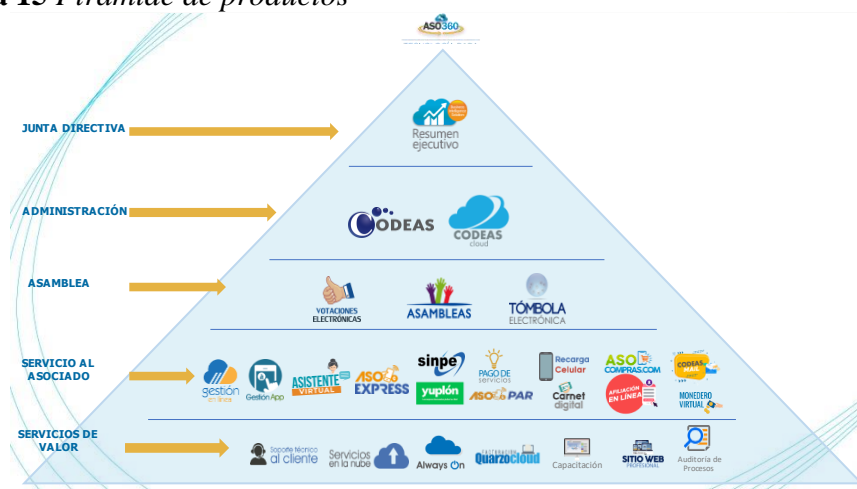


Fuente: Sitio web intranet SharePoint Quarzo Innovación

[https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:/r/sites/Gerencia777/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7Bbba3c3e4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view](https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:/r/sites/Gerencia777/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7Bbba3c3e4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view)

Quarzo Innovación se enfoca en brindar servicios enfocados en todas las áreas a sus clientes desde Junta Directiva, personal administrativo y hasta los asociados, con plataformas enfocadas en cada uno de estos.

**Figura 15 Pirámide de productos**



*Fuente:* Sitio web intranet Quarzo Innovación

[https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:r/sites/Gerencia777/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7Bba3c3ee4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view](https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:r/sites/Gerencia777/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7Bba3c3ee4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view)

#### 2.3.4.1. Misión

Crear valor para nuestros stakeholders a través de la tecnología.

(Compañía: Quarzo Innovación, s.f.)

#### 2.3.4.2. Visión

Ser una empresa que avanza en la especialización tecnológica, sosteniendo talento humano, creciendo constantemente y buscando nuevos mercados.

(Compañía: Quarzo Innovación, s.f.)

#### 2.3.4.3. Valores

Quarzo Innovación cuenta con los siguientes valores:

**Figura 16** Valores

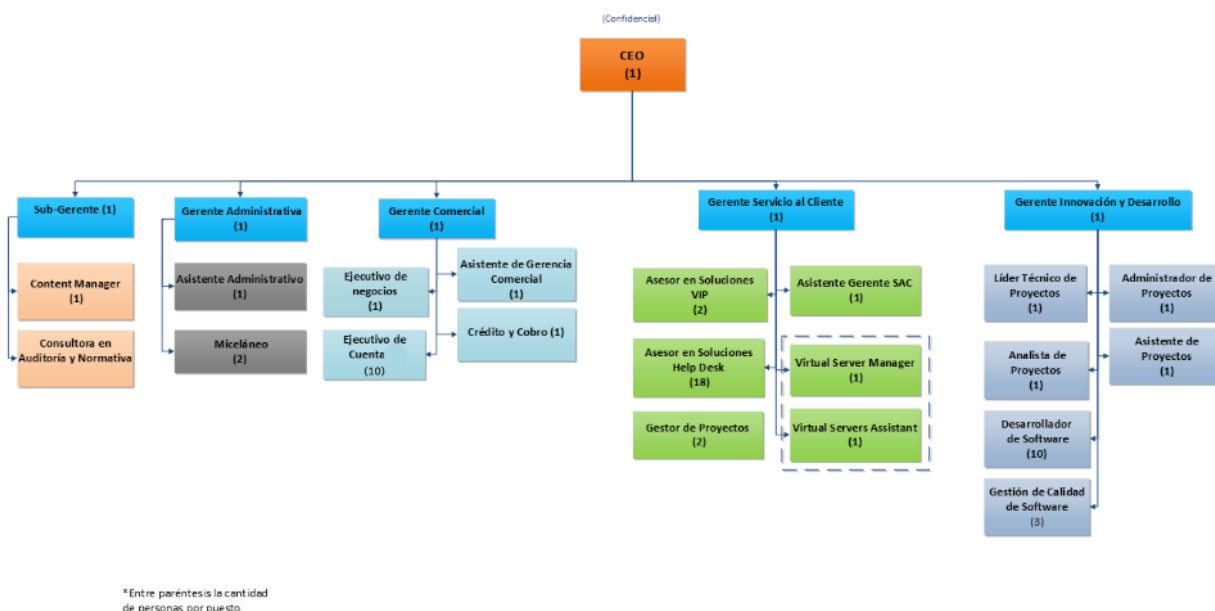


Fuente: Sitio web de Quarzo Innovación <https://pagina.quarzo.com/compania.php>

### 2.3.4.4. Organigrama

A continuación, se presenta como se compone la estructura departamental en la empresa Quarzo Innovación, así como la cantidad de personal por puesto.

**Figura 17** Organigrama departamental de Quarzo Innovación



Fuente: Sitio web intranet Quarzo Innovación

<https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:r/sites/Gerencia777/ layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7Bba3c3ee4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view>

### 2.3.4.5. Esencial Costa Rica

La empresa cuenta con la certificación de Esencial Costa Rica con la cual demuestra el cumplimiento de los 5 valores de marca país:

**Figura 18** *Valores Esencial Costa Rica*



*Fuente:* Sitio web de Quarzo Innovación <https://pagina.quarzo.com/compania.php>

### 2.3.4.6. Política ambiental

Quarzo Innovación es una empresa líder en el sector del software y tecnología para Asociaciones Solidaristas y Cooperativas, a nivel nacional e internacional, y un referente en el compromiso social.

Nuestra misión es aportar soluciones para hacer ganar tiempo uniendo distancias, comprometidos con un mundo más sostenible.

Siendo plenamente conscientes de la repercusión ambiental que origina cualquier actividad laboral, queremos actuar respetando nuestro entorno y el bienestar social de las generaciones presentes y futuras. Por ello, nos comprometemos a desarrollar nuestra actividad de manera sostenible, teniendo en cuenta los siguientes principios fundamentales:

- Asegurar el cumplimiento de la legislación y la reglamentación ambiental aplicable a nuestras instalaciones y operaciones, así como el cumplimiento de otros compromisos de carácter voluntario que asuma la organización.

- Aplicar las medidas necesarias para prevenir la contaminación, minimizar la generación de residuos y hacer uso responsable de los recursos materiales y energéticos.
- Procurar la mejora continua por medio de la medición, evaluación y análisis periódico de la gestión ambiental, y de la adecuación de las medidas adoptadas.
- Proporcionar a los empleados un lugar de trabajo sano y seguro.
- Promover la formación y sensibilización medioambiental entre todos nuestros grupos de interés (Empleados, clientes, proveedores y, en general, toda la sociedad) con la finalidad de mejorar las condiciones ambientales de nuestro entorno más inmediato.
- Incentivar la aplicación de buenas prácticas ambientales entre nuestros proveedores y aplicar las medidas oportunas para que quienes desarrollan su actividad en alguna de las dependencias de la empresa cumplan los principios de esta política.
- Informar y colaborar con las autoridades en situaciones de crisis y emergencias ambientales, y manifestar nuestra disposición permanente a cooperar con ellas.

Esta política ambiental representa el marco de referencia para establecer los objetivos y las metas ambientales a alcanzar por la organización.

La Dirección de Quarzo Innovación asume la responsabilidad de velar por la difusión y el cumplimiento de esta política, así como de revisarla y actualizarla siempre que sea necesario.

(Quarzo Innovación, s.f.)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. ENFOQUE

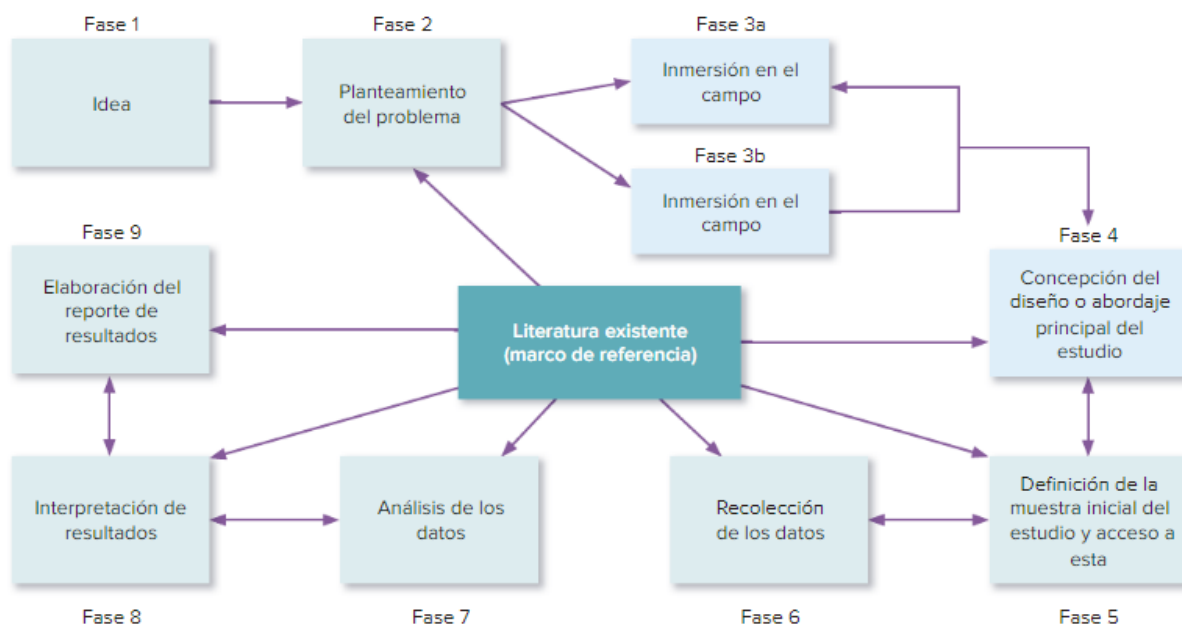
Antes de iniciar un proceso de investigación resulta determinante comprender cada concepto que formará parte de este proceso, de manera tal que facilite la comprensión del tema y cada variable necesaria a relacionar en el mismo.

(Hernández Sampieri, 2018) introduce al tema con la definición fundamental de investigación: conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento.

Esta investigación se fundamenta en el enfoque cualitativo, con la finalidad de poder conocer las experiencias personales de la población a estudiar, obtener la percepción de estos a partir de sus experiencias y conocimiento, esto datos se recopilarán mediante entrevistas a través de las experiencias personales e historias que pueda aportar cada colaborador sobre su entorno y su relación con el tema a abordar. Según (Hernández Sampieri, 2018) El término cualitativo tiene su origen en el latín “qualitas”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010), este autor afirma que el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.

La siguiente figura describe el proceso cualitativo de investigación

**Figura 19** Proceso Cualitativo



*Fuente:* Libro electrónico (Hernández Sampieri, 2018)

<http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Sampieri (2018) detalla que una peculiaridad del proceso cualitativo consiste en que la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea y van influyéndose entre sí.

Según Sampieri (2018) las características esenciales de este enfoque son:

1. El investigador plantea un problema, sin embargo, no siempre sigue un proceso establecido claramente, no es tan estructurado como si lo es el cuantitativo.
2. En este enfoque predomina la lógica o razonamiento inductivo, donde primero trata de explorar las individualidades y posteriormente generar la teoría. Este proceso se ejemplifica con mayor claridad donde el investigador hace una entrevista a una persona, analiza los datos y posteriormente genera sus conclusiones. Otra persona analiza las

conclusiones y resultados y genera otras conclusiones, hasta llegar a una perspectiva más general.

3. El proceso de indagación resulta más flexible y se desliza entre la experiencia, la acción y los resultados. Se trata de un proceso holístico que busca considerar “el todo” sin limitarse a sus partes.
4. En la mayoría de estos estudios no se prueban hipótesis, su enfoque es generarlas en el proceso y refinarlas conforme se obtienen los datos.
5. Este autor afirma que este tipo de investigación es naturalista, ya que estudia los casos, los contextos o ambientes, y porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, en otras palabras, el análisis es natural, no hay manipulación de la realidad.
6. Es interpretativa ya que pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos.

## **3.2. ALCANCE**

Según Sampieri (2019), del alcance dependerá el método o estrategia de investigación, incluido el diseño, los procedimientos y otros de sus componentes.

Para efectos de este estudio el enfoque será: Exploratorio y Descriptivo, a continuación, se detalla en que consiste cada enfoque:

### **3.2.1. Exploratorio**

Este alcance se utiliza cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (Hernández Sampieri, 2018). Además, según este autor sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa y profunda respecto de un

contexto particular, identificar conceptos o variables promisorias a indagar, establecer prioridades para futuros estudios o sugerir afirmaciones, hipótesis y postulados.

Los estudios exploratorios generalmente no constituyen un fin en sí mismos, sino que determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el tono y dirección de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. Estas indagaciones se caracterizan por ser más flexibles en su método en comparación con las descriptivas, correlacionales o explicativas, y son más amplias y dispersas. Asimismo, implican un mayor riesgo y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. (Hernández Sampieri, 2018).

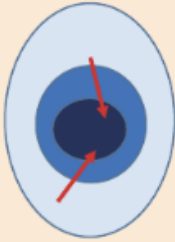

### **3.2.2. Descriptivo**

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. (Hernández Sampieri, 2018).

Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir, encausar el rumbo y prefigurar, las investigaciones descriptivas son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). (Hernández Sampieri, 2018).

En la siguiente tabla se muestra a manera de resumen estos dos enfoques:

**Figura 20** Propósitos, estado del conocimiento, preguntas clave y valor de los alcances exploratorio y descriptivo.

Alcance	Conocimiento que revela la literatura	Propósitos de los estudios	Términos clave para su redacción	Valor (funciones)
<p>Exploratorio (ruta nebulosa o incierta).</p>  <p>Introducirse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problema o fenómeno desconocido, novedoso o que no ha sido estudiado en el contexto.</li> <li>Guías aún no estudiadas e ideas vagamente relacionadas con el fenómeno o problema de investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagar un fenómeno o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.</li> <li>Examinar un fenómeno o problema de investigación novedoso para sentar las bases de estudios más profundos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué es? ¿Cómo puede entenderse? ¿Por qué sucede? ¿De qué manera se define?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducirse o familiarizarse con fenómenos o problemas desconocidos.</li> <li>Indagar nuevos problemas.</li> <li>Obtener información para realizar un estudio más profundo y completo del problema o establecer prioridades para investigaciones futuras.</li> <li>Realizar en un contexto particular una indagación hecha en ambientes muy distintos.</li> <li>Sugerir afirmaciones (hipótesis) y postulados.</li> <li>Identificar conceptos o variables promisorias.</li> </ul>
<p>Descriptivo (ruta con señalamientos).</p>  <p>Variable 1</p> <p>Variable 2</p> <p>Variable k</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problema o fenómeno identificado y precisado, cuyas variables, conceptos, categorías o componentes han sido definidos.</li> <li>Descubrimientos interesantes sobre el fenómeno o problema, sin llegar a ajustarse a una teoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especificar las propiedades, características y perfiles de casos (personas, grupos, comunidades, procesos, etcétera).</li> <li>Cuantificar conceptos, variables y fenómenos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuántos? ¿Qué cantidad? ¿Qué proporción o porcentaje? ¿Qué número? ¿Cuán frecuente? ¿Cuán a menudo? ¿Con qué frecuencia o periodicidad?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir fenómenos o variables para estimar su ocurrencia o magnitud.</li> <li>Mostrar con precisión dimensiones de un fenómeno, hecho o conjunto de casos.</li> </ul>

*Fuente:* Metodología de la investigación (Hernández Sampieri, 2018).

Para efectos de esta investigación se aplicarán los dos alcances exploratorio porque e pretende profundizar más en el tema de salario emocional y de qué forma su aplicación se relaciona con la productividad, estos conceptos han sido sujeto de estudios de forma separada, en esta investigación se busca relacionarlos y analizar el resultado. El enfoque descriptivo se utilizará tomando como apoyo la información que ya existe de forma separada de estas variables, para integrarla y procurar enlazarla.

### 3.3. DISEÑO

La esencia de la investigación cualitativa según Sampieri (2018) se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto (p.430).

El diseño de esta investigación es fenomenológico, donde los investigadores trabajan directamente las unidades o declaraciones de los participantes y sus vivencias (p.588).

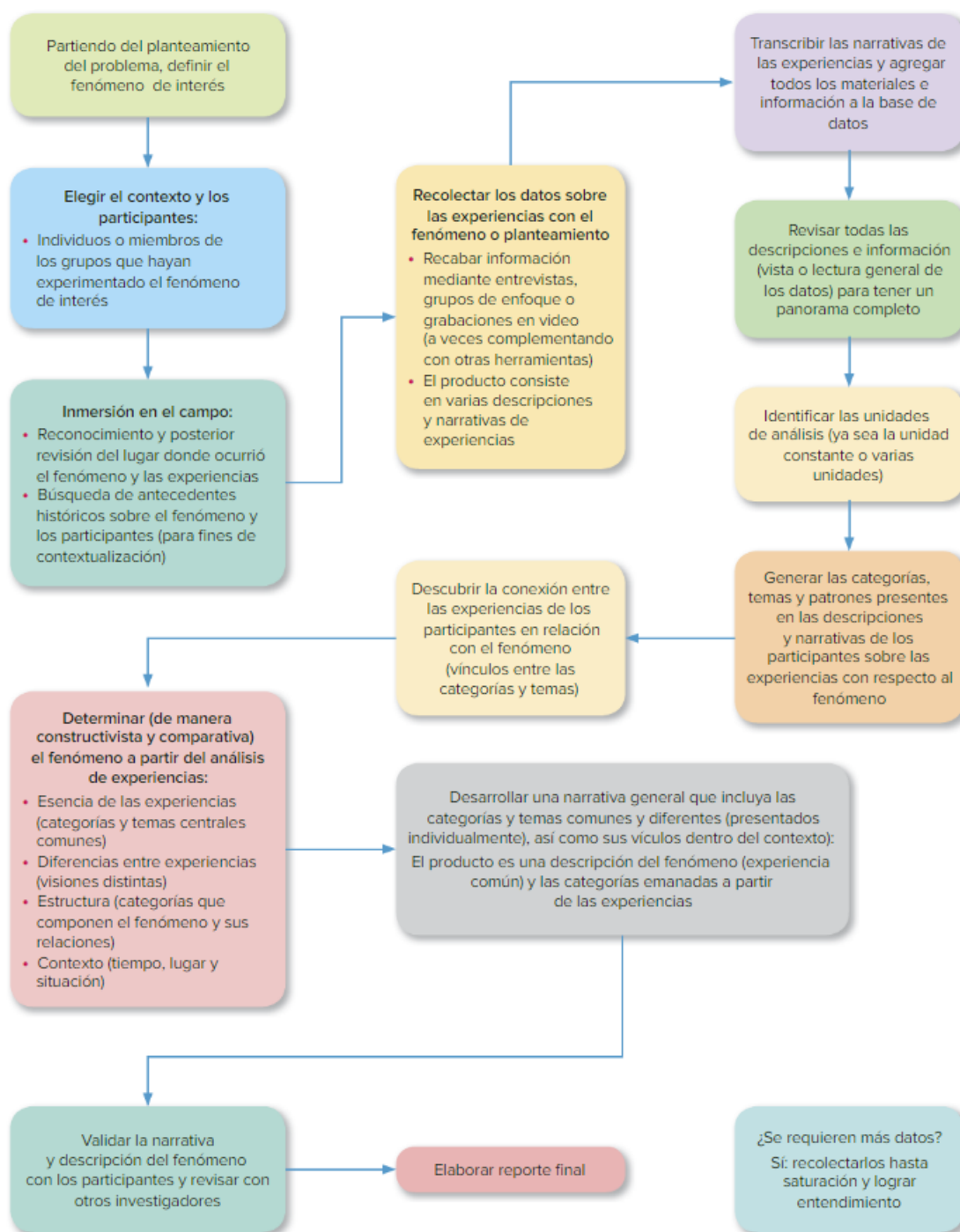
Tanto en la fenomenología como en la teoría fundamentada obtienes las perspectivas de los participantes. Sin embargo, en la primera, en lugar de generar un modelo a partir de ellas, exploras, describes y comprendes lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias ante un determinado fenómeno (categorías que comparten en relación con este) (Silverman, 2018; Wertz et al., 2011; Norlyk y Harder, 2010; Esbensen, Swane, Hallberg y Thome, 2008; Kvåle, 2007 y O'Leary y Thorwick, 2006). (Hernández Sampieri, 2018).

En conclusión, según Sampieri (2018) en la fenomenología los investigadores trabajan directamente las unidades o declaraciones de los participantes y sus vivencias, más que abstraerlas para crear un modelo basado en sus interpretaciones, como en la teoría fundamentada. Puede ser tan variado como la amplia experiencia humana.

Por consiguiente, la perspectiva de la realidad y todos los sucesos que acontecen alrededor de los ejecutivos de cuenta de Quarzo Innovación serán valores fundamentales para esta investigación y el rumbo hacia el cual se orienten los resultados.

Sampieri (2018) detalla el ciclo de acciones a realizar para la implementación de este fenómeno:

**Figura 21** Principales acciones para implementar un diseño fenomenológico



Fuente: Metodología de la investigación (Hernández Sampieri, 2018)

### 3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

En este punto afirma el autor que el interés se centra sobre “qué” o “quiénes” se recolectarán los datos (personas u otros seres vivos, objetos, sucesos, colectividades de estudio), lo cual depende del planteamiento del problema, los alcances de la investigación, las hipótesis formuladas y el diseño de investigación (Hernández Sampieri, 2018).

Sampieri (2018) define dos conceptos relacionados:

- a. **Unidad de muestreo:** Es el caso para seleccionar de una población y cuyo conjunto integra la muestra.
- b. **Unidad de análisis:** Es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre.

Esta investigación se desarrolla en la empresa Quarzo Innovación, el objetivo de estudio es analizar la influencia que existe entre el salario de los ejecutivos de cuenta del departamento comercial y su productividad. Se trabajará con los 10 ejecutivos de cuenta del departamento comercial, los cuales componen la muestra.

#### 3.4.1. Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Chaudhuri, 2018).

Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad. De nada sirve plantear un estudio si no es posible que tengas acceso a los casos o unidades de interés. Es importante perfilar con exactitud los criterios de inclusión y exclusión de la muestra. Por ejemplo, en algunos estudios suele precisarse el perfil

de los casos a seleccionar por edad, género, nivel socioeconómico, escolaridad, estado civil, etc. (Hernández Sampieri, 2018).

Quarzo Innovación cuenta con la siguiente distribución de personal según sus departamentos:

**Tabla 6** Distribución de colaboradores por departamento

Departamento	Cantidad de colaboradores
Administrativo	4
Subgerencia	3
Comercial	14
Servicio al cliente	26
Innovación y desarrollo	18

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

La población sujeta a este estudio serán los colaboradores del departamento Comercial y la Gerente Administrativa.

### 3.4.2. Tipo de muestra

Según Sampieri (2018) existen 4 factores principales para determinar el número de casos para analizar una investigación:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que puedan manejarse de manera realista y de acuerdo con los recursos disponibles).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que permitan responder a las preguntas de investigación).
3. El hecho de que la nueva información o datos que se agreguen ya no produzcan o aporten conocimientos novedosos o adicionales, lo que más adelante se denominará saturación de categorías.

4. La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo).

Finalmente, en la indagación cualitativa el tamaño de muestra no se fija a priori (antes de la recolección de los datos), sino que se establece un tipo de unidad de muestreo y a veces se perfila un número aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos (saturación de categorías), aun cuando agreguemos casos extremos. (Hernández Sampieri, 2018).

La siguiente tabla muestra una referencia de los tamaños de muestra según tipos de estudios, sin embargo, como menciona Sampieri (2018) es únicamente un marco de referencia, pero la decisión del número de casos que conformen la muestra es del investigador, así como el resultado de los cuatro factores que se mencionaron (porque como dice el doctor Roberto Hernández Galicia: los estudios cualitativos son artesanales, “trajes hechos a la medida de las circunstancias”).

**Figura 22** *Tamaños de muestra comunes en estudios cualitativos*

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades
Fenomenológico	Diez casos
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación.	De 20 a 30 casos
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos

*Fuente:* Metodología de la investigación (Hernández Sampieri, 2018).

Para efectos de esta investigación se aplicará un muestreo probabilístico debido a que se trabajará con la totalidad de la población del departamento comercial que son 10 colaboradores, por ser el tamaño del grupo pequeño, y también se entrevistará a la Gerente administrativa, por tanto, la población total corresponde a 11 colaboradores.

### 3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Se establecen los siguientes criterios de inclusión y exclusión para el presente estudio con el fin de delimitar bajo que variables se realizará.

**Tabla 7** *Criterios de inclusión y exclusión*

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
Colaboradores del departamento Comercial de la empresa Quarzo Innovación	Colaboradores de otros departamentos de Quarzo Innovación
Gerente Administrativa de la empresa Quarzo Innovación	Gerentes de otros departamentos de Quarzo Innovación

*Fuente:* Elaboración propia (2021)

### 3.4.4. Consideraciones éticas

Resulta ineludible que el investigador siempre se cuestione acerca de las consecuencias del estudio. No debemos plantear un proyecto que perjudique, dañe o tenga efectos negativos sobre otros seres humanos o la naturaleza. Esto es parte fundamental de la ética en la investigación. La ciencia y sus procedimientos siempre tienen que estar al servicio de la Humanidad y el bien común. En el Centro de recursos en línea de la obra, se presenta un capítulo dedicado a la ética, el dos, que te pediríamos revises a profundidad. La responsabilidad es digna de tomarse en cuenta siempre que se va a realizar un estudio. (Hernández Sampieri, 2018).

Dentro del marco de investigación de este proyecto se protegerá la información de carácter confidencial, dentro de esta se incluye toda aquella información sensible de los colaboradores, de la empresa y todo aquel que aporte recibido dentro recopilación de datos, que sirva para el análisis de esta investigación.

### **3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Con base en la premisa de Sampieri (2018) acerca de que la recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo, es el propio investigador uno de los actores principales en la recopilación de la información, ya que observa, analiza y se convierte en el medio para recopilar toda la información pertinente a la investigación, sin embargo resulta importante para el investigador tener en cuenta las siguientes recomendaciones dentro del marco de la investigación según lo detalla (Hernández Sampieri, 2018):

1. No inducir respuestas y comportamientos de los participantes.
2. Lograr que los participantes narren sus experiencias y puntos de vista sin enjuiciarlos ni criticarlos.
3. Tener varias fuentes de datos, personas distintas mediante métodos diferentes.
4. Recordar que cada cultura, grupo e individuo representa una realidad única.
5. No se puede ser sexista o racista.
6. No hablar de miedos o angustias ni preocupar a los participantes. Tampoco tratar de darles terapia, pues no es el papel del investigador; lo que sí puedes hacer es solicitar la ayuda de profesionales y recomendar a los participantes que los consulten.
7. Rechazar de manera prudente a quienes tengan comportamientos machistas o impropios.

8. Nunca poner en riesgo tu seguridad personal ni la de los participantes.
9. Cuando son varios los investigadores, conviene efectuar reuniones para evaluar los avances y analizar si el ambiente o lugar, las unidades y la muestra son las adecuadas.
10. Leer y obtener la mayor información posible del lugar o contexto antes de adentrarte.
11. Platicar frecuentemente con algunos participantes para conocer más a fondo dónde estás ubicado y comprender su cotidianidad.
12. Participar en alguna actividad para acercarte a las personas y lograr empatía.

En este estudio se aplicará el método de la entrevista como instrumento, para obtener información de forma directa desde la fuente emisora que son los colaboradores del departamento comercial de Quarzo Innovación, de este modo el enfoque a realizar será una abordaje más cercano y personalizado, desde el cual se pretende obtener mayor cantidad de información del entorno que procure apoyar el análisis y resultados.

La entrevista cualitativa según Sampieri (2018) se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), y se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011):

- **Estructuradas** el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).
- **Semiestructuradas** se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información.

- **Abiertas** se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

En la siguiente figura se muestra las clases de preguntas, sus características y ejemplos de acuerdo con el tipo de entrevista:

**Figura 23** Clases de preguntas en entrevistas en general

Clase	Características	Ejemplos
Preguntas generales ( <i>gran tour</i> )	Parten de planteamientos globales para dirigirse al tema que interesa. Propias de entrevistas abiertas.	¿Qué opina de la violencia familiar? ¿Cuáles son sus metas en la vida? ¿Cómo ve usted la economía del país? ¿Cómo es la vida aquí en Barranquilla?
Preguntas para ejemplificar	Sirven como disparadores para exploraciones más profundas. Se le solicita al entrevistado que proporcione un ejemplo de evento, suceso o categoría.	Usted ha comentado que la atención médica es pésima en este hospital, ¿podría proporcionarme un ejemplo? ¿Qué personajes históricos han tenido metas claras en su vida? ¿Qué situaciones le generaban ansiedad en la Guerra Cristera?
Preguntas de estructura o estructurales	El entrevistador solicita al entrevistado una lista de conceptos a manera de conjunto o categorías.	¿Qué tipos de drogas se venden más en este barrio? ¿Qué clase de problemas tuvo al construir este puente? ¿Qué elementos toma en cuenta para decir que la ropa de una tienda departamental tiene buena calidad?
Preguntas de contraste	Al entrevistado se le cuestiona sobre similitudes y diferencias respecto a ciertos temas y se le pide que clasifique símbolos en categorías.	Hay personas a las que les gusta que los dependientes de la tienda se mantengan cerca y al tanto de sus necesidades, mientras que otros quieren que se presenten solamente si se les solicita, ¿usted qué prefiere? ¿Cómo es el trato que recibe de las enfermeras del turno matutino, en comparación con el trato de las enfermeras del turno nocturno? ¿Qué semejanzas y diferencias encuentra?

*Fuente:* Metodología de la investigación (Hernández Sampieri, 2018)

Para efectos de esta investigación se elabora el instrumento de recolección de datos llamado encuesta, la cual se somete a una prueba piloto para determinar su idoneidad previa aplicación a la población de estudio. Este proceso se ejecuta con los colaboradores: Gerente de Servicio al Cliente y Asistente de Gerencia Comercial, como resultado se obtiene recomendaciones el planteamiento de las preguntas las cuales son aplicadas para el instrumento final.

### 3.6. CATEGORIAS

Sampieri (2018) define “las categorías como las conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p.474).

**Tabla 8** Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Categoría	Definición Conceptual	Dimensión	Instrumentos
Identificar los tipos de salario emocional que reciben los Ejecutivos de Cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación, con el fin de conocer la percepción sobre este incentivo.	Salario emocional	El salario emocional es la retribución con carácter no económico que percibe un empleado y cuyo fin es satisfacer las necesidades personales y profesionales para mejorar su calidad de vida. (Laporta, 2021)	Tipos de salario emocional	Entrevista aplicada a los ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial, de la pregunta 1 a la 15.  Entrevista aplicada a la Gerente Administrativa, de la pregunta 1 a la 15.
Determinar si el salario emocional influye en el cumplimiento de los KPI'S de productividad de los Ejecutivos de Cuenta del Departamento Comercial de	Salario emocional	El salario emocional es la retribución con carácter no económico que percibe un empleado y cuyo fin es satisfacer las necesidades personales y profesionales para	<u>KPI's de medición de productividad</u> - Ciclo de venta - Tasas de conversión - Ticket promedio - Ingresos por producto	Entrevista aplicada a los ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial, de la pregunta 16 a la 26.

<p>Quarzo Innovación como factor que impulse la productividad de los colaboradores</p>	<p>mejorar su calidad de vida. (Laporta, 2021).</p>	<p>- Grado de satisfacción del cliente</p>	<p>de Entrevista aplicada a la Gerente Administrativ a, de la pregunta 16 a la 20.</p>	
<p>Determinar en relación con la teoría de Herzberg cuáles son los factores motivacionales de mayor importancia para los ejecutivos de cuenta del departamento</p>	<p>En la teoría de los dos factores o teoría de la motivación y la higiene, Herzberg establece que los trabajadores (en realidad, todos los individuos) tienen una serie de necesidades. Estas son las necesidades catalogadas como</p>	<p><u>Factores</u> <u>Higiénicos</u> - Supervisión - Relaciones Interpersonale s - Condiciones de trabajo - Remuneración y seguridad laboral</p>	<p>Entrevista aplicada a los ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial, de la pregunta 27 a la 54.</p>	
<p>Comercial de Quarzo Innovación, y la forma en que los diferentes tipos de salario emocional que aplica la empresa satisface estas necesidades en los colaboradores</p>	<p>Teoría de Herzberg</p>	<p>básica por el autor, en concreto son la motivación y la higiene, de ahí el nombre de su teoría. Aunque posteriormente detallaremos cada una de ellas, lo importante es comprender lo que sucede si estas</p>	<p><u>Factores</u> <u>Motivacionales</u> - Logro - Reconocimien to - El trabajo en sí mismo - Responsabilid ad - Crecimiento y avance</p>	<p>Entrevista aplicada a la Gerente Administrativ a, de la pregunta 21 a la 36.</p>

---

<p>Analizar el tipo de comunicación que aplica la empresa</p> <p>Quarzo</p> <p>Innovación con relación a las métricas de productividad y los incentivos de salario emocional que aplica para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial, como factor influyente en la percepción de los colaboradores y los resultados de las prácticas que implemente la empresa.</p>	<p>necesidades no están cubiertas o satisfechas. (Barral, 2019)</p>	<p>(Da Silva, 2020) define que ocurre cuando un mensaje se comparte, recibe y comprende sin alterar su objetivo final.</p>	<p><u>Tipos de comunicación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación ascendente</li> <li>- Comunicación ascendente</li> </ul>	<p>Entrevista aplicada a los ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial, de la pregunta 55 a la 60.</p> <p>Entrevista aplicada a la Gerente Administrativa, de la pregunta 37 a la 42.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

*Fuente:* Elaboración propia (2021)

### 3.7. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS

Se analizará en esta investigación las categorías definidas en el cuadro anterior, bajo la finalidad de comprobar el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en este estudio.

**Tabla 9** Método y aplicación del análisis de datos

Método	Aplicación
Elaboración del instrumento	Se crea una guía de entrevista, la cual será aplicada a cada uno de los individuos sujetos a este estudio.
Prueba del instrumento	Se evalúa con 3 individuos de un perfil similar al de los individuos que serán estudiados, con el objetivo de determinar si el formato es comprensible y pueda ser respondido con claridad por los sujetos del estudio.
Consentimiento informado	Se crea un documento de consentimiento informado que detalle el proceso de aplicación de las entrevistas, para que este sea aprobado y firmado por cada uno de los participantes previo a la aplicación del instrumento.
Aplicación de entrevistas	Se entrevista a cada uno de los participantes de forma virtual e individual. Bajo la debida autorización mediante el consentimiento informado, la sesión de entrevista quedará grabada en audio con el fin de realizar el análisis posterior y transcripción de la información.
Transcripciones	Se registra de manera escrita la información relevante obtenida en el proceso de entrevistas. Posteriormente, dicha información tanto la grabación como la transcripción se remite a cada uno de los entrevistados para su revisión y aprobación.
Análisis de datos cualitativos	Se procede con el análisis de datos mediante la agrupación de las respuestas de los entrevistados a cada una de las preguntas.
Agrupación por categorías	Se presentan los resultados correspondientes a cada categoría definida en los objetivos específicos para ser agrupados.
Conclusiones	Posterior a la recopilación de información se procede a formular las conclusiones.

*Fuente:* Elaboración propia (2021)

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

## **4.1. GENERALIDADES**

Esta investigación es cualitativa ya que se buscaba conocer las experiencias de la población sujeta a la dicho estudio para conocer la percepción de estos a partir de sus vivencias personales y conocimiento. Para llevarla a cabo se aplicó una entrevista semiestructurada a los ejecutivos de cuenta del departamento comercial de Quarzo Innovación, y una independiente a la Gerente Administrativa de dicha empresa, con el objetivo de obtener la información de gran valor y de forma detallada para poder realizar a profundidad el análisis completo en relación con los objetivos de esta investigación.

### **4.1.1. Fases previas a la entrevista**

En una primera fase, antes de aplicar la entrevista con los colaboradores que participaron en la investigación, dado que es de suma importancia asegurar que el instrumento a aplicar cumpla con la finalidad de brindar información relevante para el análisis y que cada pregunta sea cuidadosamente enfocada y comprensible por el entrevistado, se entregó el formulario a aplicar a una colaboradora con experiencia en el puesto de ejecutivo de cuenta, para asegurar que las preguntas fueran de fácil entendimiento y claras antes de ser aplicadas.

Dentro de este proceso se recibe retroalimentación de la funcionaria de forma proactiva y positiva para proceder a aplicar dicha entrevista.

Con el instrumento definido en su versión final, se procede a coordinar con los colaboradores para explicarles el proceso a realizar, se firma el consentimiento informado y se agenda las entrevistas de forma individual.

#### **4.1.2. Características del perfil del entrevistado**

Los colaboradores que conforman la población a estudiar en esta investigación fueron seleccionados según los criterios de inclusión y exclusión establecidos. Estos corresponden a 10 colaboradores del puesto ejecutivos de cuenta del departamento comercial y 1 colaborador del departamento administrativo.

Estos participantes tienen un rango de edad entre los 22 y hasta los 43 años, de los cuales 3 son hombres y 8 mujeres. Tal y como se detalló en el consentimiento informado que cada participante leyó y firmo con anticipación, la información recopilada se manejó de forma confidencial, representando los resultados bajo una nomenclatura de numeración de 1 a 11, esto con el objetivo de poder obtener mayor apertura y confianza al responder y que esta forma permita un mejor abordaje de la investigación.

#### **4.1.3. Resultados**

Se aplicó la entrevista a cada uno de los individuos en estudio para conocer sus apreciaciones con relación a su perspectiva del salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad, para esto la entrevista fue diseñada cuidadosamente para cubrir todos los objetivos específicos planteados para esta investigación.

Las entrevistas fueron realizadas mediante la plataforma virtual Microsoft Teams, se coordinó una agenda en un horario específico acorde a la disponibilidad de cada uno de los colaboradores que participaron en el estudio. Buscando contar con un ambiente más cómodo que propiciara mayor apertura para las respuestas no se solicitó cámara activa durante el proceso de la entrevista. La entrevista fue grabada para la posterior transcripción de las respuestas, el

colaborador fue informado de esto tanto antes de dar inicio, así como en el consentimiento informado firmado previamente.

Una vez finalizada la entrevista se transcriben las respuestas brindadas y se envía por correo al entrevistado para confirmar si está de acuerdo, o bien si quiere ampliar o modificar alguna de sus respuestas.

Con la versión final de cada entrevista se procede a mostrar mediante tablas de resumen de datos los resultados a cada interrogante planteada, se mostrará por tanto la información de las respuestas segregada por los objetivos específicos planteados para esta investigación y su categoría asociada.

#### **4.1.3.1. Entrevista a los Ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial**

Como se mencionó anteriormente este estudio se centró en los colaboradores del departamento comercial de Quarzo Innovación específicamente los que ocupan el puesto de Ejecutivos de cuenta. A continuación, se detalla las respuestas obtenidas en la entrevista a este grupo de colaboradores:

##### **4.1.3.1.1. Tipos de salario emocional presentes en Quarzo Innovación**

El primer objetivo específico de esta investigación pretende: Identificar los tipos de salario emocional que reciben los Ejecutivos de Cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación, con el fin de conocer la percepción sobre este incentivo. Se desarrollan 15 preguntas bajo la numeración: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13, 14 y 15.

En el desarrollo de este primer objetivo se pretende conocer si Quarzo Innovación aplicó para el segundo semestre del 2021 salario emocional y de qué tipo.

**Tabla 10** *Presencia de salario emocional en Quarzo Innovación*

Pregunta #1	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Me imagino que es como me siento conforme al trabajo, pero realmente una definición no la tengo, yo siento que es como las cosas que me da Quarzo buenas, como incentivos, como el tener el premio de la MED, el ambiente de trabajo, el payaso que vino.
		Entrevistado 2	Si es más allá del salario plata, cosas que a la persona le pueda llamar la atención, días libres, comida, cupones, tarjeta de regalo, que le digan que buen trabajo hiciste, reconocimientos.
		Entrevistado 3	Entiendo como motivación a través del mismo salario que uno recibe.
		Entrevistado 4	Lo que he escuchado es algún tipo de beneficio o retroactivo que se puede dar a los colaboradores de la empresa para que estén motivados.
		Entrevistado 5	No nunca he escuchado, creo que una vez lo relacioné con lo que nos pagan, pero realmente no sé qué es.
		Entrevistado 6	Si, si he escuchado al respecto, talvez lo que puedo comprender de ese concepto se puede interpretar como incentivo para el colaborador, se puede representar como acciones que incentiven al personal.
		Entrevistado 7	No nunca he escuchado sobre salario emocional, me imagino que tiene que ver con lo que uno espera ganar de parte de una empresa cuando empieza un puesto nuevo.
		Entrevistado 8	Pienso que es como el salario que uno piensa que estaría ganando.
		Entrevistado 9	Nunca había escuchado de esa definición o frase, lo que entiendo es que ese salario influye mucho en

		nuestras emociones la perspectiva de nuestro rendimiento o ver como realizamos nuestro trabajo o la motivación que este nos brinda.
Entrevistado 10		Si, entiendo que está relacionado con los estímulos y los incentivos que me aporta la empresa.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 11** Tipos de salario emocional que se aplican a los colaboradores de *Quarzo Innovación*

Pregunta #2	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	No, siento que no porque a veces se dan temas que hacen que lo ponen a pensar a uno si lo que hace conforme a mis capacidades y lo que doy recibo esa retribución, como por ejemplo una tilde que falte puede tener más peso que una felicitación según la jefatura.
		Entrevistado 2	Si en realidad de mi parte si lo he visto, cuando uno hace un buen trabajo le dicen, o si se requiere algún permiso, talvez no se ha promocionado, pero si está implícito.
		Entrevistado 3	No, no lo aplica.
		Entrevistado 4	Lo aplica en las comisiones, pero se podría mejorar.
		Entrevistado 5	Como iniciativa si, no siempre, pero si se da, creo que con las salidas cuando se cumplen las metas de ventas, o las felicitaciones de los vendidos.
		Entrevistado 6	Creo que no en cierta forma, porque creo que el salario emocional va más allá del cumplimiento de la obligación, considero que podría tener otros incentivos para los ejecutivos de cuenta.
		Entrevistado 7	Si, nos brindan parqueo, todo el tema del café, actividades que son talvez

		como motivacionales, capacitaciones.
Entrevistado 8		Si, el teletrabajo es un factor importante para poder sentirse cómodo en la casa trabajando y que le empresa sienta que damos el mismo o más rendimiento que estando en la empresa, uno en la casa está más cómodo, relajado, con actitud positiva. Además, cuando un cliente nos felicita tenemos la MED y es muy importante cuando pasa algo positivo y no solo lo negativo y eso lo motiva a uno, que reconozcan el trabajo de uno.
Entrevistado 9		Si, creo que Quarzo si aplica, en el departamento nuestro si lo aplicamos, no es una gama grandísima, pero un ejemplo es el teletrabajo ya después de la pandemia eso si o si se veía venir, pero es algo importante que lo motiva a uno a dar más a ir adelante y estar ahí, adicionalmente el apoyo que se siente en este caso de la gerente, se nos ha dicho “vos podes” “empoderese del puesto”.
Entrevistado 10		Si, sin embargo, no es algo a lo que le presten mucha importancia, creo que dentro de lo poco que aplica está el teletrabajo.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 12** Flexibilidad horaria asociada a la productividad de los colaboradores

Pregunta #3	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Lunes a viernes de 7am a 5pm, siento que ya no soy productiva como a partir de las 3:30pm por la carga de trabajo y agotamiento del día.
		Entrevistado 2	Lunes a viernes de 7:30am a 5pm, pero uno siempre se queda un rato más, en mi

- 
- Entrevistado 3 caso siempre trato de ingresar antes para organizar el día. Considero que es más productiva la mañana, es más movida, pero se sacan más cosas.
- Entrevistado 3 Lunes a viernes de 7:30am a 5pm, considero que mi productividad es mejor en las mañanas, porque uno está más fresco, hay tiempo para atender los pendientes, ya cuando es en la tarde se vuelve un poco más complicado y tiende a generar más estrés.
- Entrevistado 4 Lunes a viernes de 7:30am a 5pm, por lo general soy más productivo al iniciar el día, se sacan más tareas viene uno más fresco.
- Entrevistado 5 Lunes a viernes de 7:30am a 5pm, no en realidad es muy variable durante el día.
- Entrevistado 6 Lunes a viernes de 7:30am a 5pm, si claro en la mañana uno es más productivo que en la tarde, creo que después del almuerzo el resintiendo baja porque el desgaste mental se va sintiendo durante el transcurso del día.
- Entrevistado 7 De lunes a viernes de 7:30am a 5:00pm, en las tardes me siento más productiva porque siento que los clientes me contestan más en las tardes, siento que hay comunicación más fluida.
- Entrevistado 8 De lunes a viernes de 7:30am a 5:00pm, tal vez ya al final de la tarde tipo 4pm, siento que por todo lo que se ha trabajado durante el día ya está un poco más agotado y ahí puede que baje un poco la productividad, pero sin embargo uno siempre trata de darlo todo.
- Entrevistado 9 Se a que horas entro, pero no a qué hora salgo, dependiendo de cómo este el día, la cuenta y las prioridades, el horario es de 7:30am a 5pm, pero ya sabemos que eso tiende a extenderse de igual manera
-

		las necesidades que salgan ahí podría variar un poco, en mi caso por lo general es de 7:30am a 6:30am. Considero que mayormente mi productividad está enfocada en la mañana, siento que uno viene más fresco y con las prioridades a ordenar, ya después de las 12md ya las prioridades no las pongo yo sino más la circunstancias.
Entrevistado 10		De lunes a viernes de 7:30am a 5:00pm, sin embargo, la hora de salida nunca se cumple. En cuanto a la productividad creo que las mañanas permiten avanzar más fácilmente con las tareas, al menos con lo que se tiene programado para sacar en el día.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 13** Posibilidad de flexibilizar el horario de trabajo

Pregunta #4	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Yo siempre he dicho en mi caso por ser madrugona, que en mi caso prefiero entrar más temprano y salir más temprano, 1 hora, es bonito salir y ver la luz del día, se siente uno contento.
		Entrevistado 2	No sé, siempre he trabajado en este horario de oficina, me gusta.
		Entrevistado 3	No pensaría que el horario no lo cambiaría, talvez aumentaría el tiempo del almuerzo.
		Entrevistado 4	Si creo que se mejoraría reduciendo un poco o ajustándolo, como una jornada no tan amplia, reducir un poco la hora de salida, o que cada cierto tiempo un viernes se pueda salir más temprano, talvez no todos, pero si planificar.
		Entrevistado 5	Creo que está bien el horario que tenemos, es más a lo interno uno mismo

---

	organizar el día para salir con las tareas dentro del horario.
Entrevistado 6	No lo pensaría tanto en el horario de entrada y salida, sino como en los tiempos de descanso, yo pensaría en que el tiempo de almuerzo sea un poco mayor, pensando en personas como yo que son más lentas para comer.
Entrevistado 7	No aplicaría ningún cambio, creo que el horario está bien diseñado.
Entrevistado 8	No yo creo ahorita como estamos, estamos bien, es un buen horario.
Entrevistado 9	Yo creo que, si pudiera variar, creo que la productividad esta más que todo como en el enfoque que uno da a las funciones del puesto, creo que uno esta más de 12 de horas y la productividad no se puede ver reflejada, creo que un valor agregado puede ser medir la productividad sin ser tan cuadrado al horario, sino ser más flexible si se cumple con las tareas poder salir unos minutos antes.
Entrevistado 10	Creo que el horario por el tipo de funciones está bien, sin embargo, por la carga de trabajo se necesita hacer más pausas en el día, entonces considero que ampliar los tiempos de descanso podría ayudar en la productividad para bajar los niveles de estrés.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

***Tabla 14*** Ambiente laboral en el departamento comercial

<b>Pregunta #5</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Son épocas o personas que hacen que el ambiente varíe, muchas veces depende de la carga de trabajo que se tiene. Hay personas que hacen comentarios no agradables, pero hay más peso de gente positiva que hace ambiente bonito que gente negativa.
¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?			

---

- 
- Entrevistado 2 Maso menos, si es bueno en un 50%, no se rema en el barco todos al mismo tiempo, sería bueno equilibrar las cargas, no todos le ponen el mismo empeño, el mismo amor.
- Entrevistado 3 Si considero que hay buen ambiente laboral, realmente ha mejorado mucho y creo que hemos venido avanzando bastante como equipo.
- Entrevistado 4 Si considero que hay mucho trabajo en equipo y unión. Creo que parte de lo que ayuda es una actividad del departamento en la que se pueda compartir, convivir más fuera del ámbito laboral para mejorar la confianza con los compañeros.
- Entrevistado 5 Maso menos, entiendo la presión de todo el mundo, hay ciertas personas que cuando están estresadas se complica, entonces considerar que estamos todo el día y como me dijeron hay que disfrutar el trabajo.
- Entrevistado 6 Me parece que es bueno, creo que nos llevamos bien, con diferencias, pero bien.
- Entrevistado 7 Es bueno, pero no es excelente. Siento que la gente anda a la defensiva creo que, porque hay tanto cliente solicitando ayuda y también el personal es poco, entonces el ambiente se vuelve tenso porque todos quieren ayudar al cliente, eso se puede mejorar y creo que lo que se necesita es más personal para poder sacar las tareas día a día.
- Entrevistado 8 Si considero que es bueno, los compañeros nos apoyamos entre sí, sería bueno hacer alguna sesión como entre nosotros como para relajarnos por así decirlo por el trabajo de la semana,
-

		siento que todos somos un equipo somos un gran equipo.
Entrevistado 9		Si relativamente generalizado es bueno, siento que mis compañeros son un apoyo y espero serlo yo también para ellos, podríamos mejorarlo más que todo a nivel de capacitación porque puede ser que nos estremos por algo que no conozcamos, pero como trabajo en equipo creo que lo hacemos muy bien.
Entrevistado 10		Si, en realidad ha mejorado mucho ya hay más apoyo entre todos y menos rivalidad. Creo que más actividades que nos permitan relacionarnos más fuera de lo laboral podría contribuir.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 15** *Actividades que se realizan en el departamento comercial*

Pregunta #6	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Con frecuencia cada vez que hay alguna actividad, nos encargamos la asistente de gerencia y yo, falta hacerlo más repetitivo. Antes se realizaban desayunos compartidos antes de iniciar con la jornada creo que se puede retomar.
		Entrevistado 2	Ahorita por tema pandemia no se ha hecho mucho, he escuchado que antes se hacían actividades bonitas, yo he participado en dos y se comparte bonito.
		Entrevistado 3	Si por lo general considero que la que más se dedica a ese tema es María Fernanda y la frecuencia es baja.
		Entrevistado 4	Si se han realizado fuera de horario, por lo general lo coordina gerencia o asistente de gerencia y promedio puede ser cada 3 meses.
		Entrevistado 5	Es muy poco, salimos más separados en grupitos fuera de lo laboral, pero no

		todos. Las actividades donde estamos todos son estrictamente laborales.
Entrevistado 6		Fuera de lo laboral ha sido muy poco realmente, solo fue una vez, y fue coordinado por gerencia, he visto que, si hay salidas, pero en un grupo específico de compañeras.
Entrevistado 7		Si se hacen actividades, pero más generales de la empresa.
Entrevistado 8		Si coordinamos, en realidad esto lo hace la gerencia comercial o la asistente, pueden ser algunas capacitaciones, algunas salidas a algún restaurante, no tiene frecuencia.
Entrevistado 9		Si, si lo hacemos, ocasiones específicas como para días de celebraciones, solamente lo hace asistente de gerencia, no es tan frecuente, pero si se hacen varias durante el año.
Entrevistado 10		Si se han hecho, pero no tienen ninguna periodicidad son más ocasionales, se encargan diferentes compañeros según la temática.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 16** Antigüedad laboral de los colaboradores

Pregunta #7	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	12 años y 3 meses, inicié en telemarketing, fui recepcionista, encargada de logística del departamento de servicio al cliente, posteriormente supervisora de servicio al cliente, cobros, gestora de proyectos y finalmente ejecutiva de cuenta.
		Entrevistado 2	2 años y 2 meses, inicié como ejecutiva de servicio al cliente y hace casi un año inicié como ejecutiva de cuenta.
		Entrevistado 3	3 años y ha sido en el mismo puesto.
		Entrevistado 4	1 año desde el inicio ocupo el puesto de ejecutivo de cuenta.

Entrevistado 5	Este año cumpla 4 años, inicié como ejecutiva de telemercadeo, también tuve a cargo la cartera de clientes inactivos, facturación, proyectos y ahora este nuevo puesto hace casi un año que es ventas con servicio al cliente.
Entrevistado 6	El próximo mes cumpla dos años, si solo ejecutiva de cuenta.
Entrevistado 7	1 año como ejecutiva de cuenta.
Entrevistado 8	En marzo cumpla un año, y si en el mismo puesto.
Entrevistado 9	5 años. Este puesto es nuevo, inicialmente mi puesto fue ejecutivo de ventas, pero ahora es como de todo, cambio el puesto.
Entrevistado 10	2 años y estuve en otro similar solo en la parte de servicio al cliente y ahora que nos agregaron lo de las ventas.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 17 Oportunidades de crecimiento en Quarzo Innovación**

Pregunta #8	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	No, normalmente se traslada las tareas, las labores, pero no como un puesto más.
		Entrevistado 2	Si, talvez no es una empresa muy grande, pero si hay oportunidad, si uno pone de su parte.
		Entrevistado 3	No.
		Entrevistado 4	Creo que existe la oportunidad de crecimiento porque lo he visto en otros compañeros, pero si me da la impresión de que talvez cuesta

- 
- llegar a ese crecimiento o talvez no exista la cantidad de vacantes o apertura de puestos para poder impulsar más el crecimiento.
- Entrevistado 5      Puedo decir que lo he visto en otros puestos, pero siento que en el mío no, siento que en el de vendedor no hay para donde avanzar más y siento que ahora baje para pasar al de ejecutivo de cuenta.
- Entrevistado 6      Si hablamos de crecimiento profesional a nivel de ejercicio como aprender cosas nuevas, siempre porque es como una escuela cada día se aprenden cosas nuevas, pero si es a nivel de puestos al ser una empresa mediana es más complejo.
- Entrevistado 7      Si, considero que si las da.
- Entrevistado 8      Si.
- Entrevistado 9      Creo que no, porque casi ninguna persona que conozco ha ascendido de puesto, casi todos hacemos de todo, quiero hacer un paréntesis, no es lo
-

mismo ascender de puesto a tener más funciones, que es lo que, si se ha hecho, yo cuando entre a Quarzo vendía solo dos productos y ahora tengo muchísimas más cosas que hacer. Por lo general no hay por ejemplo que si yo le pongo después de cierto tiempo puedo ser asistente de gerencia o ascender a algún otro puesto.

Entrevistado 10

No realmente es una empresa pequeña no hay puestos para escalar a menos que alguien se vaya y dependiendo del puesto buscan cubrirlo con gente de afuera y no dan oportunidad a los que estamos dentro de poder aplicar.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 18** *Limitantes para el desarrollo profesional*

Pregunta #9	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Creo que talvez si va ligado a la carga de trabajo y horario que se tiene, por la carga de trabajo dificulta tomar algún curso después de salir.
		Entrevistado 2	La limitación en realidad se la pone uno.

---

comercial o en la empresa?	Entrevistado 3	Dentro de la empresa si, considero que no dan importancia a las capacitaciones.
	Entrevistado 4	No, me parece que no, realmente limitaciones podríamos abarcar talvez definir lo que cada puesto debe realizar, las funciones, creo que muchas están centralizadas en un solo puesto y eso puede afectar el crecimiento.
	Entrevistado 5	No lo he visto como una limitación, pero si una oportunidad, en un momento lo solicite, pero no se dio.
	Entrevistado 6	No creo que no, realmente Quarzo si contemplamos que desarrollo profesional es aprendizaje nuevo creo que en esa parte la limitante es poca, talvez lo que sí creo que es una limitante que siempre lo he pensado es la curva de aprendizaje, no le dejan a uno curva de aprendizaje para poder decir “lo logré”.
	Entrevistado 7	No, no hay limitaciones.
	Entrevistado 8	No, consideraría que no.
	Entrevistado 9	Yo creo que no, creo que las limitaciones nos la ponemos nosotros, hay ciertas cosas que no dependen de nosotros, pero creo que no es una limitante sino poder trabajar en equipo.
	Entrevistado 10	Si, va en dos vías, la primera en función de la carga de trabajo y el poco tiempo que se tiene para estudiar, el horario de salida y los imprevistos afectan mucho poder asistir a clases y estudiar, y la otra va relacionada con que no se estimula en la empresa que la gente se profesionalice, no es algo que se pregunte ni siquiera.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 19 Oportunidad de realizar teletrabajo para los colaboradores**

Pregunta #10	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Si, puedo hacer 3 días a la semana, pero por decisión mía solo tomo 2 días.
		Entrevistado 2	Si, puedo hacer 3 días a la semana.
		Entrevistado 3	Si, puedo hacer 3 veces por semana.
		Entrevistado 4	Si, puedo hacer 3 veces por semana.
		Entrevistado 5	El puesto sí, pero actualmente no lo estoy teniendo.
		Entrevistado 6	Si 2 días a la semana.
		Entrevistado 7	Si puedo hacer teletrabajo, pero no lo hago, se puede 2 días a la semana normalmente.
		Entrevistado 8	Si, 3 días a la semana.
		Entrevistado 9	De momento si, eso depende de mí MED, si puedo hacer actualmente hasta que la gerente me diga lo contrario puedo hacer 3 días a la semana, generalmente son 2.
		Entrevistado 10	Si puedo hacer 2 veces a la semana.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 20 El teletrabajo y el beneficios para el colaborador**

Pregunta #11	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Si, me ayuda porque uno haciendo teletrabajo se ordena más, se concentra más, no tiene distracciones del entorno. Uno se levanta unos minutos más tarde puede dormir más y en la tarde esta más fresco.
		Entrevistado 2	Si, no tanto por rendimiento, yo creo que uno tiene que rendir igual, talvez estando en la casa uno tiene un poco más de tranquilidad emocional, no hay que estarse preocupado por las presas. Se disfruta más con la familia porque no se pierde tiempo de traslado.

- 
- Entrevistado 3 Si porque al no tener que viajar pues ayuda a uno a ir trabajando el día a día sin la presión de estar en el tráfico, evitar ver mucha gente en la calle estresada, y mejora la alimentación. El principal beneficio tener más tiempo personal.
- Entrevistado 4 Si en mi punto personal me sirve bastante por el tiempo de traslado a oficina, ese tiempo lo suelo aprovechar en teletrabajo para adelantar trabajo. La comodidad de estar desde casa y que puedo disponer de más tiempo para poder abarcar más tareas diarias, por ejemplo, en oficina tipo 5:40pm sé que debo salir para trasladarme a la parada del bus.
- Entrevistado 5 Siento que si es un beneficio por la tranquilidad que da estar en la casa. Siento que se trabaja un poco más, pero si se tiene más productividad. Mi principal beneficio estar en la casa y ver más a mi hijo.
- Entrevistado 6 El factor de tiempo de traslado le da la oportunidad a uno de que al salir de su jornada tenga más tiempo de compartir con su familia, en segundo el estudio poder conectarse a la clase a tiempo. Tercero si uno tiene que hacer una gestión personal por ejemplo en mi caso ir al hospital a colocarme el antígeno es algo que ayuda mucho. Esto motiva al personal a mejorar su rendimiento más de lo que hace en oficina.
- Entrevistado 7 El trabajo ya sea en casa o en oficina es el mismo entonces creo que las metas no dependen de eso. Si porque el ahorro del tiempo de traslado por las presas, también en temas de almuerzos porque cuando voy a la oficina compro, acá en la casa no.
-

Entrevistado 8	Si porque uno se siente motivado y agradecido por darnos ese espacio de teletrabajo y sacar más las cosas, el rendimiento que tiene uno en la casa es mejor, uno se siente más cómodo y con más disposición. El principal beneficio el tiempo de traslado, evitar presas, choques.
Entrevistado 9	Si más que todo porque puedo trabajar sin esa presión que ya nos vamos y que van a cerrar, más que todo por la tranquilidad que sí sé que me atrase con algo puedo continuar. El principal beneficio para mí es estar con mi hija.
Entrevistado 10	Si ayuda porque se tiene más horas de sueño al no tener que desplazarse y perder en presas muchas horas al día, más el gasto de combustible. Y creo que se es más productivo porque se invierte más tiempo después de la hora de salida, al estar en la casa uno no tiene esa presión por salir.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 21** Espacios de dispersión en *Quarzo Innovación*

Pregunta #12	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un futbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Si los he utilizado, lo que pasa es que están, pero se deben utilizar en forma silenciosa porque si se hace bulla afecta a otros compañeros que están trabajando, entonces por eso considero que casi no se usan.
		Entrevistado 2	El puf y la hamaca nada más, si considero que uno se sienta ahí y se relaja, ve a los compañeros jugando e igual uno se ríe y le baja un poco el estrés.
		Entrevistado 3	Si los he usado, y no considero que aporten beneficio.

---

Entrevistado 4	Realmente no lo he utilizado no me da tiempo. Actualmente no le he encontrado beneficio por la cuestión de tiempo, pero si llegaría a ser importante para mejorar el ambiente para poder disfrutar ahí el tiempo del almuerzo con los compañeros.
Entrevistado 5	Si algunos, si porque la verdad ese tipo de espacios ayuda a desestresarse, me acuerdo cuando se hizo el campeonato de fútbolín uno se desestresa.
Entrevistado 6	Los pufs nada más, considero que los pufs y las hamacas uno los puede utilizar a la hora de sus tiempos de descanso, sin embargo, en mi caso el fútbolín y la canasta no.
Entrevistado 7	Si, porque en horas de café o desayunos uno se puede ir a esos lugares y como que libera un poco de tensión ahí.
Entrevistado 8	Si, yo personalmente uso los puf, más que todo, a la hora de salir a café o almuerzo, considero que si es un plus para la empresa y para nosotros los trabajadores.
Entrevistado 9	Si, he utilizado creo que todos. Antes de la pandemia si nos gustaba mucho estar ahí, considero que si ayuda.
Entrevistado 10	Yo personalmente los he usado poco, realmente no alcanza el tiempo para disfrutarlos y hasta en ocasiones nos dicen que no se puede hacer bulla o se bloquean esos espacios por tener clientes en oficina, entonces quedan limitados.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

***Tabla 22*** *Relación entre convenios de lugares de recreación y la productividad*

<b>Pregunta #13</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿De qué forma mejoraría su		Entrevistado 1	Siempre he dicho que sería bien chiva poder ir y descargar el estrés del día, y

---

<p>motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?</p>	Entrevistado 2	<p>si la empresa lo da serio tonto no aprovecharlo.</p>
	Entrevistado 3	<p>Si, fuera bonito como gimnasios para hacer un poquito de ejercicios y poder ir a distraerse y también por salud.</p>
	Entrevistado 4	<p>Bastante, el ejercicio es muy importante y en la empresa no da mucho enfoque o interés a temas de salud ocupacional.</p>
	Entrevistado 5	<p>Sería bastante bueno de verdad, creo que lo tiene a motivar un poco más saber que puedes contar con algún tipo de convenio o beneficio para el disfrute fuera del tiempo laboral.</p>
Tipos de salario emocional	Entrevistado 6	<p>Si fuera un éxito, yo estuve en un lugar que nos daban beneficio de ir al gimnasio, sería muy buena idea.</p>
	Entrevistado 7	<p>Claro, sería lo mejor, realmente sería una forma de que el personal tenga este beneficio emocional y económicamente motive, incluso creo que más allá de los centros recreativos un médico de empresa sería genial.</p>
	Entrevistado 8	<p>Mejoraría demasiado porque son cosas muy útiles que uno ocupa y busca por fuera, y son demasiado costosas.</p>
	Entrevistado 9	<p>Yo con gimnasio sería feliz si tuvieran algún convenio, me parece super bien la idea de algún convenio de forma recreativa para liberar tal vez estrés o por salud de uno.</p>
		<p>Yo creo que muchísimo, uno necesita distraerse y no estar siempre en lo mismo, porque creo que nuestro tema principal en Quarzo son los casos la cuenta, las broncas, no hay otra cosa que uno pueda hablar, entonces creo que aparte de uno distraerse con estos lugares puede hablar de eso también</p>

---

		con los compañeros más allá del trabajo.
	Entrevistado 10	Seria de mucha utilidad, por salud y por liberar estrés creo que muchos aprovecharíamos esa oportunidad.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 23** Tiempo de traslado de los colaboradores al centro de trabajo

Pregunta #14	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Si me queda relativamente cerca, me toma 30 minutos en la mañana y en la tarde unos 40 minutos.
		Entrevistado 2	Para mi si yo estoy como a 15km de la oficina, me queda bastante cerca, por presas por la salida de Heredia a veces me cuesta un poco más, alrededor de 30 minutos.
		Entrevistado 3	2,5 horas no es tan accesible.
		Entrevistado 4	Si es realmente accesible, me toma aproximadamente 2 horas, según las presas puede ser un poco más.
		Entrevistado 5	Sí es muy accesible, en carro son como 8min y caminando en 20min.
		Entrevistado 6	Me queda bien, depende de las presas entre 20 y 40 minutos.
		Entrevistado 7	Si, antes de iniciar las clases tomaba entre 30 y 40 minutos, ahora alrededor de 1 hora.
		Entrevistado 8	Si, me toma como 25minutos.
		Entrevistado 9	Si, me toma como 25 minutos.
		Entrevistado 10	Si está en un lugar accesible para la mayoría, en mi caso por donde vivo dependiendo de las presas me toma de 40 minutos a 1 hora.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 24** Uso de parqueo de Quarzo Innovación

Pregunta #15	Categoría	Entrevistado	Respuesta
--------------	-----------	--------------	-----------

---

<p>¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?</p>	<p>Tipos de salario emocional</p>	Entrevistado 1	Yo no cuento con vehículo, pero mi novio si es bueno. Se que la empresa ya está tomando acciones para mejorarlo, hay muchos que dejan el carro afuera porque si no se atrasan para salir.
		Entrevistado 2	Yo no, mi esposo si, pensando en los compañeros tener un poco más de espacio.
		Entrevistado 3	Normalmente no lo utilizo, pero la empresa está considerando la ampliación.
		Entrevistado 4	No tengo vehículo, creo que se puede mejorar bastante actualmente no tiene capacidad para la cantidad de vehículos, precisamente por eso no tengo vehículo, pero podría llevarlo sin embargo no lo llevo por lo mismo del tema del espacio.
		Entrevistado 5	Si, considero que el parqueo es muy pequeño, pero ya se está construyendo uno nuevo.
		Entrevistado 6	Si, por supuesto se puede mejorar, nos han informado que se están tomando acciones respecto a este punto por parte de la empresa.
		Entrevistado 7	Si, yo normalmente no parqueo adentro, por el tema que primero no todos salimos a la misma hora, y para salir un carro depende de otro porque es una sola salida, y lo otro porque a veces no se sabe quién tiene el control del portón entonces uno se queda esperando que le abran.
		Entrevistado 8	Si, pienso que, si se debería mejorar, ya la empresa ha estado tomando las medidas para que ningún colaborador se quede sin espacio cuando hay alguna actividad de la empresa,

---

		enviándonos a teletrabajo, por ejemplo.
Entrevistado 9		Mi esposo es el que tiene, normalmente me lleva y a la salida me voy como puedo. Y creo que no, yo no lo uso.
Entrevistado 10		Si, el problema con el parqueo es que es una sola entrada y salida, entonces para salir si uno quedo al fondo depende que los que están al frente saquen el carro, y volvemos al punto que normalmente nadie termina a la hora de salida entonces toca esperar para poder irse del lugar, por esto muchos lo dejan mejor afuera.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

#### 4.1.3.1.2. Salario emocional y KPI's de productividad en Quarzo Innovación

El segundo objetivo específico de esta investigación pretende: Determinar si el salario emocional influye en el cumplimiento de los KPI'S de productividad de los Ejecutivos de Cuenta del Departamento Comercial de Quarzo Innovación como factor que impulse la productividad de los colaboradores. Se desarrollan 11 preguntas bajo la numeración: 16,17,18,19,20,21,22,23,24,25, y 26.

En el desarrollo de este objetivo se pretende conocer cuáles son los KPI de productividad de Quarzo Innovación para los ejecutivos de cuenta.

**Tabla 25** Productividad en el ciclo de la venta

Pregunta #16	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Conoce cuáles son los principales indicadores de su medición de su productividad en el	Salario emocional y	Entrevistado 1	No sé, me imagino que el seguimiento constante, ahora que nos colocaron el tema de las fechas de cierre de ventas, cuanto tardo en cerrar una propuesta, monto vendido.

---

<p>ciclo de venta?          ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?</p>	<p>KPI's de medición de productividad</p>	<p>Entrevistado 2</p>	<p>No me acuerdo muy bien como son, está el seguimiento, llamadas, acercamiento a los clientes. A veces se le consume a uno mucho tiempo en otras cosas y no queda tiempo como para hacer los cierres.</p>
		<p>Entrevistado 3</p>	<p>No los tengo claros.</p>
		<p>Entrevistado 4</p>	<p>Los KPI como tal sinceramente no tengo el detalle, pero la gestión de venta depende del producto que uno quiera vender se lleva su tiempo para que el cliente lo analice y apruebe, pero a veces si se lleva su tiempo.</p>
		<p>Entrevistado 5</p>	<p>En el perfil de ventas el contacto con el cliente el seguimiento, el cliente espera siempre una rebaja, el seguimiento es muy importante.</p>
		<p>Entrevistado 6</p>	<p>Si claro, creo que lo que acortaría es el proceso de seguimiento, me parece que el seguimiento por medio de llamada sería más efectivo que por correo para que el cliente sienta que estoy ahí, y dar un precio inicial y que durante ese proceso de negociación se le cambie el precio y se envíe una nueva propuesta.</p>
		<p>Entrevistado 7</p>	<p>Seria las hojas de visita, reuniones de análisis de las gestiones que hago semanalmente. Las gestiones de ventas es complicado acortarlas porque no dependen de una sola persona sino de las sesiones de junta directiva, entonces a veces es complicado acortarlo.</p>
		<p>Entrevistado 8</p>	<p>No los conozco, yo creo que podría ser mostrarle al cliente el producto y la propuesta y ofrecerles alguna regalía con una fecha límite para cierre el trato.</p>

---

Entrevistado 9	Si conozco las metas de ventas, se nos indica cuales son las metas mensuales, básicamente de repetitivos y de One time, y se mide de acuerdo con las ventas realizadas por cada vendedor.
Entrevistado 10	Se que tenemos meta individual de ventas, pero en realidad no sé cuáles más se consideran.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 26** Análisis de cumplimiento de metas de ventas

Pregunta #17	Categoría	Entrevistado	Respuesta
<p>¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas?</p> <p>¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial?</p>	<p>Salario emocional y KPI's de medición de productividad</p>	Entrevistado 1	Se analizan de manera mensual y no cuento con metas personales.
		Entrevistado 2	Una vez al mes. Si yo tengo mis propias metas.
		Entrevistado 3	Mensual, y no tengo metas personales.
		Entrevistado 4	Mensual, y no tengo metas personales.
		Entrevistado 5	Yo siempre me he propuesto cumplir la meta o superarla, tengo metas trimestrales y meta general en grupo, uno se mentaliza a llegar a la meta personal y la idea es siempre sobrepasarla.
		Entrevistado 6	Mensualmente, si cuento con una.
		Entrevistado 7	Todas las semanas, una vez a la semana, si cuento con una meta personal.
		Entrevistado 8	Mes a mes, y no tengo meta personal me guio con la del departamento.
		Entrevistado 9	Trimestral actualmente es así, creo que todos tenemos metas distintas con base a la cartera, y yo personalmente no tengo ninguna.
		Entrevistado 10	Se revisan resultados mensualmente, y mi meta es la que tiene definida la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 27 Tasa de conversión para cierre de ventas**

Pregunta #18	Categoría	Entrevistado	Respuesta
<p>¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas?</p> <p>¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas?</p>	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	No sé cómo se analiza, y sinceramente no porque hemos venido trabajando individualmente, si se requiere apoyo alzamos la mano, no porque no se tiene sino porque no se pide.
		Entrevistado 2	Si, pero no recuerdo como se hace ese balance.
		Entrevistado 3	Si recibo apoyo, no sé cómo se analiza.
		Entrevistado 4	Es variable, pongo ejemplo del caso de mi cartera suele tener los clientes más pequeños entonces talvez la capacidad de pago de ellos no se ajusta a la capacidad de pago de otras carteras entonces eso si puede afectar. Si recibo apoyo, bastante.
		Entrevistado 5	Si como es trimestral nos indica cual es la meta y como vamos, ahora estamos iniciando con campañas y la idea es ir haciendo crecer la venta.
		Entrevistado 6	Me parece que es buena la oportunidad de crear ventas se facilita al ejecutivo por contar con una cartera, normalmente la gerencia comercial se encuentra trabajando en mecanismos para poder concretar las ventas, ya sea modificando precios o buscando otra forma de cerrarlas.
		Entrevistado 7	Si lo hemos analizado, pero no hemos logrado a que eso pase, son muchos clientes que nos contactan, pero son pocos los que se cierran.
		Entrevistado 8	No sé, podría decir que un 60% porque a veces cuesta mucho que los clientes tomen la decisión, si recibo apoyo ya sea para mejorar los precios

---

Entrevistado 9	apoyo al cliente e incluso alguna sesión con el cliente para aclarar las dudas.
Entrevistado 10	Yo creo que se analiza con las propuestas enviadas, yo llevo un control de propuestas y si yo envié 20 y cerré 2 entonces hay que trabajar en el cierre, entonces creo que si va ligado por ahí por las propuestas cerradas. Si recibo apoyo cuando estamos viendo temas como estratégicos como analizar un proyecto previo a enviarse, que uno necesita apoyo y se brinda como una contrapropuesta.
	No conozco un indicador para esto, pero si hay controles donde se registran las propuestas realizadas y cuales se van cerrando. Se realiza reuniones con gerencia semanales para ver avances y oportunidades de cierre.

---

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 28** *Tiempo promedio de cierre de ventas*

Pregunta #19	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos?	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	Máximo como 2 meses, por las reuniones de Junta Directiva mientras se analiza, se reúnen una vez y en la segunda toman la decisión, el apoyo de la empresa lo que hasta ahorita se está trabajando paquetes con alguna regalía.
		Entrevistado 2	De 1 mes a 2 meses, talvez una capacitación de cierre de ventas y poder manejar nosotros un margen de descuento a los clientes.
		Entrevistado 3	Una semana a un mes depende del producto. La empresa puede apoyar

---

- 
- con estrategia para cerrar en el primer acercamiento.
- Entrevistado 4 Entre 22 días a 1 mes, depende del producto que se esté negociando. Se pueden hacer más campañas con descuentos especiales.
- Entrevistado 5 Depende como vendemos diferentes productos, la nube es de los más duros porque implica más costo. Sería bueno tener una tabla valores saber hasta dónde puedo llegar yo, que el cliente vea que no dudamos, que vea que con nosotros puede cerrar todo.
- Entrevistado 6 Creo que anda según la asociación de un mes y medio, es relativo porque el tiempo depende más de la asociación del cliente que de la empresa, creo que podría ayudar mucho dar un precio inicial más alto y que en la negociación se pueda disminuir sin afectar los ingresos de la empresa.
- Entrevistado 7 Es variable, un mes podría ser un tiempo promedio. Creo que cuando son clientes pequeños tener precios más accesibles porque estos clientes se van con la competencia por precios.
- Entrevistado 8 Un mes, porque no depende de esa persona con la que estamos conversando diariamente, sino que involucra a la junta directiva y ellos se reúnen una vez al mes. Sobre la empresa, nos va a facilitar un taller de ventas para reforzar nuestras técnicas para capacitarnos y poder hablar con los clientes de una forma más eficiente.
- Entrevistado 9 22 días en promedio, por medio de capacitación para poder nosotros cerrar más ventas, y que los precios
-

tienen que ser competitivos con relación al mercado no puedo querer cerrar muchas cosas si los precios están “voladísimos” creo que hay que tener precios competitivos.

Entrevistado  
10

Es variado en promedio podría decir que 1 mes, pero depende del cliente y de quien tome la decisión de aprobar por parte del cliente, creo que podría ayudar manejar rangos de descuentos y regalías para poder negociar con el cliente y presionar el cierre.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 29** Promedio de tiempo dedicado por cliente

Pregunta #20	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador?	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	No lo conozco, ahora nos colocaron uno, pero por el total de la cartera.
		Entrevistado 2	No la verdad no he sacado el promedio de tiempo que duro en cada gestión. Se que hay un KPI por lo que es el acercamiento y seguimiento, pero no estoy segura de las consecuencias si no se cumple.
		Entrevistado 3	Si tengo conocimiento y si existe el KPI.
		Entrevistado 4	No realmente no, me parece que existe el KPI, pero no estoy al tanto del mismo.
		Entrevistado 5	Si, de hecho, tenemos en nuestras funciones el tiempo estimado en las ventas totales como campañas y adicional en cuanto debo cerrar una venta, nosotros llevamos un seguimiento, si yo arranco el día 19, ya el 21 a lo más tardar ya estoy viendo con el cliente como lo cerramos, a como he aprendido que no pase más de 15 días. Si no se cumple no es solo que se tarde para la

- 
- empresa, sino que yo me afecto en comisiones.
- Entrevistado 6 Si existe el KPI de cuanto tengo que durar en el seguimiento al cliente y por la venta, pero por cliente específicamente no, si no se cumple se conversa con uno y se buscan mecanismos de mejora replanteando el plan de trabajo se muestra cómo va su “lean” por ejemplo y se dé cuenta como esta y como pueda cambiarlo en base a los KPI que están establecidos.
- Entrevistado 7 Si existe y si tengo conocimiento, todas las semanas revisamos el seguimiento. Inicialmente si se cambia el plan de trabajo reorganizando pendientes para salir con pendientes y volver al plan de trabajo.
- Entrevistado 8 Bastante, si no se cumple tendríamos que valorar que está pasando, porque siempre debemos tener esa cercanía con los clientes.
- Entrevistado 9 Si llevamos un software que nos permite llevar ese seguimiento y nosotros podemos generar las estadísticas. Tenemos varios KPI hay uno que dice que tenemos hacer con cierta frecuencia las llamadas a los clientes, pero no algo que diga un tiempo en específico, es más sobre llamar al 100% de los clientes con cierta frecuencia.
- Entrevistado 10 No, en realidad lo que tenemos es que llamar a toda la cartera, pero no se establece cuanto tiempo se debe invertir por cada uno.
-

**Tabla 30 Herramientas de control interno para medir cumplimiento de KPI's**

Pregunta #21	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento?	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	No actualmente está restringido, pero se está trabajando para brindarnos acceso.
		Entrevistado 2	Hay una herramienta, pero hay que solicitarla, yo no tengo acceso para irlo monitoreando, solo si lo solicito.
		Entrevistado 3	Si existe, pero no tengo acceso.
		Entrevistado 4	Si existe, pero no tengo acceso a verlo tendría que solicitarlo a las jefaturas para poder verlo.
		Entrevistado 5	Como herramienta no, pero si tenemos nuestros controles de seguimiento donde tengo la fecha donde lo empecé a tramitar y los días transcurridos, pero genera alertas.
		Entrevistado 6	Si hay porque la gerencia y su asistente lo usan, pero nosotros no tenemos acceso a ellos.
		Entrevistado 7	No, pero yo si llevo un Excel donde voy anotando mis seguimientos y resultados, pero no lo llevo porcentualmente como lo es el KPI.
		Entrevistado 8	Si.
		Entrevistado 9	Si existe, pero nosotros no tenemos acceso.
		Entrevistado 10	Si existe, pero no tenemos acceso para generarlo nosotros, está habilitado solo a gerencia y su asistente, pero si lo pedimos nos lo envían por correo.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 31 Estrategia de marketing de productos estrella de Quarzo Innovación**

Pregunta #22	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de	Salario emocional y	Entrevistado 1	Se gestiona por medio de las redes sociales, y boletines. Se puede mejorar que cuando se envíe el boletín se tenga el producto listo para

---

<p>productos estrella?          ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial?          ¿Qué podría mejorar?</p>	<p>KPI's de medición de productividad</p>	<p>Entrevistado 2</p>	<p>poder contar con propuesta, demo para poder empezar a venderlo.          Boletines que se envían a los clientes, igualmente nosotros hacemos campañas internas. Considero que, si favorece porque los clientes preguntan, tal vez más de parte mía consultarle al cliente si lo vio no solo con correos sino con llamadas.</p>
		<p>Entrevistado 3</p>	<p>Por medio de redes sociales, correo y WhatsApp. Si y pudiera mejorarse con mayor acercamiento al cliente.</p>
		<p>Entrevistado 4</p>	<p>Por medio boletines que se envían a los clientes, y los lanzamientos en vivo que se hacen por YouTube. Me parece que, si favorece, pero correos informativos como tales a veces los clientes no le prestan atención o no tienen tiempo para conectarse a los eventos en vivo, entonces creo que, si favorece, pero hay otras opciones que se podría tomar en cuenta.</p>
		<p>Entrevistado 5</p>	<p>Mediante boletines que enviamos a todos los clientes de la empresa, también enviamos a los clientes de la cartera que manejamos, tenemos perfil en YouTube, Facebook donde se da más "Boom" a los productos, más los que están saliendo en ese momento, llamadas, redes sociales. La estrategia si favorece, pero debería antes de sacar el producto sentarse con los ejecutivos presentarlo y tomar en cuenta nuestra opinión para la publicidad porque somos nosotros los que hablamos con los clientes.</p>
		<p>Entrevistado 6</p>	<p>Correo y redes sociales y creo que está en proceso página web, si favorece creo que es una buena forma, sin embargo, creo que puede</p>

---

---

mejorarse el proceso interno antes de hacer el proceso externo, porque algunas ocasiones se han lanzado productos que ya se promocionaron y cuando ya el cliente quiere el producto se dan cuenta que no tienen la capacidad para llevarlo a cabo, entonces si esta primero a lo interno listo, esto favorecería mucho la promoción con el cliente.

Entrevistado 7 Se hace por medio de campañas, nos asignan una cartera de clientes para llamar y ofrecer los productos. El Speech de como presentamos el producto, generalmente se hace mucho enfocado en el asociado, pero no tanto en como beneficia a la administracion.

Entrevistado 8 Si, ahora se cambió la metodología de cuando hay un nuevo producto, se hace un evento en vivo con el cliente, si se le da mucha publicidad y es muy importante que nos notifiquen previo a la salida de ese producto para nosotros estar al tanto y si se está haciendo de esa forma. Siento que, si favorece, pero podríamos mejorar en la capacitación del producto, no solamente una sino la posibilidad de nosotros ver el producto en vivo interactuar y tener más claro cómo funciona.

Entrevistado 9 Por redes, boletines, comunicados, si por medio de ese material de apoyo nos beneficia un montón, creo que podría mejorar si lo hacemos segmentado, primero que todo los productos iniciales en clientes potenciales y después ir viendo los demás.

---

---

Entrevistado 10	Por medio de boletines y redes sociales, si favorece, pero también se satura al cliente de información diferente y creo que eso no permite enfocarse en un producto o servicio, un tema a mejorar es que cuando se publique algún nuevo producto ya esté listo y el personal capacitado en este, ya que ha pasado que se lanzan y los clientes nos preguntan y no sabemos cómo responderles.
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 32** *Limitante para colocar nuevos productos a los clientes*

Pregunta #23	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes?	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	El precio, la inversión algunos clientes lo ven atractivo y barato, pero para otros no lo es. Lo que limita es que, si vamos adelante con temas de innovar, pero hay un grupo de clientes que no alcanzan a poder pagar la inversión, deberíamos tener productos más orientados a estos clientes más pequeños.
		Entrevistado 2	Presupuesto, es lo que más me dicen.
		Entrevistado 3	No lo se.
		Entrevistado 4	Creo que lo que limita actualmente es el conocimiento del cliente como tal, el cliente no conoce muchos de los productos.
		Entrevistado 5	Los clientes siempre lo ven caro todo, siempre preguntan que, si tiene costo y porque lo cobran, es más que todo estrategia para convencerlos.
		Entrevistado 6	Normalmente ha pasado de productos que no esta lista la gestión interna se detuvo porque no estaba el demo, no estaba el personal capacitado y ha pasado con otros productos, y también al momento de posicionar un

---

---

	nuevo producto, no se hace un estudio de mercado previo antes de lanzarlo, para saber que sea de necesidad para la asociación o para el asociado, porque ciertos productos van enfocados a cierto grupo o perfil de clientes y no en un nivel general.
Entrevistado 7	El monto mensual que se les va a cobrar fijo, por una plataforma que el cliente todavía no sabe si le va a funcionar o no y si le va a ser rentable tenerla en funcionamiento.
Entrevistado 8	Talvez la competencia, las plataformas que actualmente tienen los clientes o de un tercero con nosotros, a veces esto hace que el cliente no quiera proceder con la compra por el funcionamiento de otras plataformas.
Entrevistado 9	La carga de trabajo, el enfoque antes era 8 horas vendiendo, y ahora si queda tiempo se vende y sino no se vende, o peor aún que nos compren, creo que la carga de trabajo que tiene prioridad al servicio impide que podamos como dicen popularmente reventarla en ventas.
Entrevistado 10	Eso que mencione antes el sacarlos cuando no están listos y además los precios, los clientes nos comparan con la competencia y ellos manejan precios mucho más bajos o regalan estos servicios.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

***Tabla 33 Meta de fidelización de clientes***

<b>Pregunta #24</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuál es su meta de fidelización	Salario de emocional y	Entrevistado 1	Mi meta es 100% tenerlos contentos a todos, he venido trabajando en que el

---

clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo?	KPI's de medición de productividad	Entrevistado 2	cliente me vea como amiga, tenerlos más cercanos. Mi meta de fidelización no recuerdo ahorita, sé que tengo que llamar a una cantidad promedio de clientes por día de clientes para hacer ese proceso y con llamadas y correos estar en seguimiento con ellos.
		Entrevistado 3	No tengo una meta.
		Entrevistado 4	Todos los que se pueda mantenerlos en la cartera, mediante llamadas constantes de acercamiento, detectar si algún cliente da indicios de querer irse con la competencia, estar cerquita de ellos.
		Entrevistado 5	Yo siempre me he hecho amiga de mis clientes, ellos llaman y si no es conmigo no les gusta hablar con otro ejecutivo. Que sientan que uno esta con ellos, que no es uno ajeno que siempre estoy con ellos, mi estrategia es tener al cliente a lado mío como si yo trabajara con ellos.
		Entrevistado 6	Mantener a todos en mi cartera, no dejar que se quiera pasar de cartera y mucho menos que nos cambien por la competencia, yo creo que la buena comunicación, la confianza que me da el cliente y por supuesto el compromiso de cumplir todo es el factor para tener al cliente contento conmigo.
		Entrevistado 7	Buen servicio al cliente, llamadas de acercamiento cada cierto tiempo, aunque el cliente no nos contacte esto para que el vea que estamos presentes, y envío de correos informativos como boletines y temas sobre el sistema.

---

Entrevistado 8	80% fidelización y el resto ventas, estar muy de la mano en cercanía con los clientes, no solo estar comunicados por correo, sino que llamarlos, ver como se sienten, como les ha ido a nivel laboral e incluso personal y atenderlos de manera inmediata si se puede.
Entrevistado 9	Mi meta es casi todos, pero podría decir que 90% estar cerquita de los clientes, no dejarlos botados, y siempre estar comunicada con ellos, porque un cliente satisfecho es más fácil que se cree fidelización a un cliente molesto, un cliente que se sienta olvidado.
Entrevistado 10	Mi meta es no perder clientes, llamarlos a todos una vez al mes, convertirme en su amigo, que me vean como parte de su equipo y no solo como un proveedor.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 34** Apoyo de la gerencia para lograr la satisfacción de los clientes

Pregunta #25	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	Si creo que lo que se ha vando analizando de los tiempos de los puestos y lo que se necesita para cumplir la meta, entonces creo que si 100% apoyado
		Entrevistado 2	Si, con reuniones y si es necesario si lo apoyan a uno.
		Entrevistado 3	Si existe acompañamiento de gerencia.
		Entrevistado 4	Si por lo general si se recibe bastante apoyo de todos los gerentes de la empresa.
		Entrevistado 5	Si hay momentos donde el cliente ya viene como decimos “maleado” y yo le digo a mi gerencia que podemos

		hacer como podemos manejarlos yo siempre acudo, trato de resolver por mi cuenta, pero cuando se me va a salir de las manos acudo a gerencia.
Entrevistado 6		Si claro.
Entrevistado 7		Si, si se recibe apoyo.
Entrevistado 8		Si.
Entrevistado 9		Si, siento que, si tenemos ese apoyo, y cuando se pone complicada la cosa ahí tiene que llegar a ayudarnos si o si no hay de otra.
Entrevistado 10		Si cuando tengo alguna situación puedo escalarla, lo analizamos en conjunto y se busca la mejor forma de abordarlo.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 35** Contribución de la gerencia y de *Quarzo Innovación* para la satisfacción del cliente

Pregunta #26	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	Capacitación y retención de personal con cierto conocimiento y que se vea como gente importante en los departamentos.
		Entrevistado 2	No considero nada, de momento creo que todo está bien, creo que es más personal que yo haga ese acercamiento y de ser necesario este involucrada la gerencia, pero de momento está bien.
		Entrevistado 3	Con mayor capacitación.
		Entrevistado 4	El cliente por lo general por lo que más se queja, es por los tiempos de respuesta en la solución del caso talvez ahí no depende del departamento en el que estoy, ahí se ha mantenido comunicación constante con los otros departamentos para mejorar.
		Entrevistado 5	Los clientes siempre se quejan de las horas de soporte por contrato que

- 
- tienen, tener nosotros algún número fijo de darles a cambio tenemos paquetes, pero a veces no son suficiente y sería bueno retomar las campañas para migrar los contratos.
- Entrevistado 6 Yo creo que la gerencia podría considerar la cantidad de clientes por cartera, creo que la cantidad de clientes es lo que marca la diferencia para tener una fidelización real, porque me parece que 50 clientes es un número estimado para tener contacto más allá del soporte y hablar de la vida y tener más esos espacios con el cliente.
- Entrevistado 7 Para mejorar, distribuir clientes o carteras, para tener el tiempo necesario para poder contactarlos de una forma más recurrente y cercana y que sepan que estamos ahí apoyándolos.
- Entrevistado 8 Yo creo que de momento todo está bien.
- Entrevistado 9 Mas apoyo en los inconvenientes, lo veo más del lado de SAC, más inmediatez no esperar como que el cliente este molesto para entrar, un apoyo más preventivo puede apoyar más a la fidelización.
- Entrevistado 10 Algo que siempre me reclaman los clientes es el tiempo de respuesta, falta personal y creo que esto es algo en lo que puede trabajar la empresa para ayudar a liberar cargas y que se atienda mejor a los clientes.
- 

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

#### **4.1.3.1.3. Factores motivacionales presentes según teoría de Herzberg**

El tercer objetivo específico de esta investigación busca: Determinar en relación con la teoría de Herzberg cuáles son los factores motivacionales de mayor importancia para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Cuarzo Innovación, y la forma en que los diferentes tipos de salario emocional que aplica la empresa satisface estas necesidades en los colaboradores. Se desarrollan 28 preguntas bajo la numeración: 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 y 54.

El desarrollo de este objetivo lleva a conocer cuáles son los factores motivacionales según la teoría de Herzberg que se encuentran presentes en los colaboradores.

**Tabla 36** *Administración del tiempo*

Pregunta #27	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	No recibo una guía, tengo el horario que se nos entregó y eso ayuda con el tiempo que se asignó para cada tarea. Lo hago revisando las prioridades y organizando el día con las herramientas que me da la empresa.
		Entrevistado 2	Hay boletines que pasan de forma periódica que le dicen a uno como hacer el día a día, tipo tips. Trabajo con agendas periódicas todos los días para realizar las gestiones.
		Entrevistado 3	No, coordino según las prioridades.
		Entrevistado 4	No guía como tal no, si planificamos mucho lo que son agendas diarias para llevar el control del tiempo diario.
		Entrevistado 5	Desde que estoy en este puesto si, no es a como yo venía acostumbrada, una guía si hace poco recibimos una documentación donde vienen todas funciones que hacemos como ejecutivos y con el tiempo

- 
- desglosado entonces ya tenemos más claro el tiempo que debemos utilizar. Trabajamos por agendas.
- Entrevistado 6 Si claro, se planifica por medio de un plan de trabajo, con la herramienta de Outlook donde establecemos horarios para cumplir las tareas, también se establecen fechas de entrega en las que se debe cumplir, además de las metas de ventas, y la parte de servicio es diaria por eso normalmente trabajamos por agenda.
- Entrevistado 7 Una guía sí, pero capacitación no, lo que pasa es que la guía es como haga esto, en cambio la capacitación sería porque va a hacer esto, como es que lo tiene que hacer realmente. En mi caso llevo un Excel con seguimiento donde les asigno una prioridad para saber cuáles debo procesar primero.
- Entrevistado 8 Capacitación en sí no, pero si tenemos definido que porcentaje de funciones debemos hacer por día, uno ve la meta que tiene que llegar, y yo me divido las funciones y me programo para cumplirlas.
- Entrevistado 9 La verdad es que no es guía, es más como un tema del desglose de los tiempos, ya todos estamos claros en que tenemos que invertir el tiempo, pero que se cumplan es otra cosa, porque al final se complica, creo que se podría gestionar mejor el tiempo si se empiezan a quitar gestiones o más personal para distribuir pesos y poder gestionar mejor.
- Entrevistado 10 Capacitaciones no, un tipo de guía si pudiera decirse que es en cuanto a que tareas son diarias o semanales y
-

cuánto tiempo debo asignar a cada una, el tema es que por la carga o los imprevistos que se dan, no siempre es posible cumplir con estas agendas programadas.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 37** *Controles para seguimiento de las tareas*

Pregunta #28	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Si tenemos controles automatizados, para la gestión de las funciones día a día, también la asistente de gerencia que las revisa, y mensualmente la gerencia revisa con Gerencia general los resultados de la gestión que realizamos.
		Entrevistado 2	Si hay herramientas para estar dando seguimiento, en las gestiones se puede programar, a nivel de correo, agendas, y la gerencia se involucra dando seguimiento de todos los procesos, consulta y da seguimiento para saber que se requiere para poder cumplir.
		Entrevistado 3	Si existen controles automatizados y manuales, y hay reuniones semanales para analizar cada caso en particular.
		Entrevistado 4	Si correcto si llevamos. Por lo general siempre tenemos bastante seguimiento y retroalimentación de gerencia sobre las gestiones que vamos realizando.
		Entrevistado 5	Tenemos diferentes, yo arranque desde un Excel hasta ahora que tenemos diferentes. Tenemos un software donde registro todas las tareas que realizo en el día, con que cliente converse, porque medio y un Excel con los seguimientos. La

- 
- asistente de gerencia revisa estos controles de seguimientos, ventas y de gestiones, incluso proyectos, ahora nos cambiaron el acceso en línea directo para que sea más fácil, se ha venido mejorando a trabajarlo en un sistema.
- Entrevistado 6 Si se llevan controles manuales y automatizado 1, la gerencia normalmente tiene una reunión semanal para ir viendo el proceso de cumplimiento y ver de qué manera apoya para que se cumpla a final de mes.
- Entrevistado 7 Si llevo ambos tipos. Todas las semanas nos reunimos a ver esos controles a ver lo que hemos realizado en esa semana.
- Entrevistado 8 Si nosotros manejamos una plataforma en la que registramos las gestiones “lean” y de esa manera cualquier persona puede visualizar lo que hacemos y sacar los reportes para ver si estamos cumpliendo o no con lo que tenemos que hacer. Tenemos una reunión semanal de cartera en la que podemos revisar estos temas y ver si hay algo adicional que tramitar.
- Entrevistado 9 Si hay de las dos cosas, el involucramiento es bastante, inclusive tenemos sesiones semanales para abordar puntos de mejora, estatus, entonces si lo tenemos.
- Entrevistado 10 Si son controles manuales, asistente y gerencia revisan los registros y los avances y nos van retroalimentando sobre cómo vamos y si hay algo que corregir.
-

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 38** *Controles de gestiones vs resultados*

Pregunta #29	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados? ¿De qué forma?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	No tengo nada que mejorar, se ha trabajado en unificarlos.
		Entrevistado 2	Ahorita se necesitan los controles para poder llevar una guía por todos los cambios y estabilización del departamento, talvez se lleva un poco más de tiempo, pero si se ocupan.
		Entrevistado 3	Si considero que se podría hacer una unificación de las plataformas que se utilizan para llevar un solo control de la información.
		Entrevistado 4	Me parece que si fuera una buena opción porque si tenemos que llevar muchos y se toma su tiempo llenarlos, creo que se podría variar la frecuencia.
		Entrevistado 5	Si de hecho yo fui la pionera con el tema de cambiar del Excel a otro sistema, automatizar en uno solo, ahora son menos, pero creo que podemos llegar a la meta de todo en un solo lugar.
		Entrevistado 6	Yo creo que sería ideal un sistema de facturación que brinde de una vez el dato de ventas, por ejemplo, donde yo pueda hacer la factura y colocar mi nombre, producto, y así no alimentar el Excel de control de ventas, y llevar el registro desde que hago una propuesta para llevar la línea de tiempo del seguimiento hasta que cierre la propuesta. Y sobre el software de gestiones pienso que a los ejecutivos de cuenta nos deberían medir más por el nivel de satisfacción de clientes y ventas,

	sé que el indicador brinda información, pero se podría cambiar.
Entrevistado 7	Considero que se pueden unir y eso nos ahorraría tiempo, actualmente llevamos varios controles para la misma información, yo llamo a un cliente y debo ingresarlo en 3 lugares diferentes.
Entrevistado 8	No me parece que los que están ahorita son buenos, no para controlar sino analizar nuestros puestos y demás.
Entrevistado 9	Si creo que se puede mejorar los controles, eliminar lo manual y hacerlo como todo automático.
Entrevistado 10	Si totalmente, hay muchos controles y todos son manuales eso quita mucho tiempo y tampoco se analizan siempre a profundidad por temas de tiempo, creo que sistemas enfocados en la gestión comercial ya diseñados para esta función podrían automatizar los datos que la empresa requiere procesar.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 39** Relaciones con los compañeros de trabajo

Pregunta #30	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Hay ciertos roces a nivel de comportamiento o explosión de emociones que no son muy aceptados por mí. Con la gerencia bien, tenemos una buena relación.
		Entrevistado 2	Yo considero que me llevo bien, y que ellos se llevan bien conmigo, creo que es buena.
		Entrevistado 3	Considero que la relación es buena, bastante estrecha y eso ayuda a cumplir con las funciones, saber que

- 
- trabaja con compañeros que le ayudan y al final del día le aportan para que usted pueda cumplir con sus tareas de una forma más eficiente.
- Entrevistado 4 Muy bien la verdad es que me llevo muy bien con mis compañeros y con mi jefatura, siempre trato de llevarme bien con todos, considero que siempre hay que llevarse bien la comunicación es fundamental y es muy buena.
- Entrevistado 5 Yo siempre he sido de pensar que si tengo un problema con alguien afecta un poco el día de trabajo, con todos me hablo con algunos más allá de lo laboral, con mi jefa muy bien siempre le dije que quería trabajar con ella. Siempre se dan algunos roces en ocasiones, pero trato de llevarme bien con todos porque siempre nos necesitamos.
- Entrevistado 6 Bien, mi gerente para mi es una de las mejores, con los compañeros con algunos es un poco complicado no influye tan negativamente en principio, pero yo creo que ya con el tiempo por la personalidad de algunos hace que eso vaya cambiando.
- Entrevistado 7 Con mis compañeros de trabajo es muy buena, con mi jefe también, y si es muy importante porque al yo necesitar algo que no esté en mis manos y talvez esté en manos de ellos automáticamente ellos me ayudan, y eso permite sacar mis pendientes.
- Entrevistado 8 Yo me llevo bien con todos, siento que si hay algún ambiente pesado un
-

		compañero con mala actitud eso indispone y siento que uno estaría trabajando con baja productividad.
Entrevistado 9		Es buena, la relación es muy bonita, hemos adoptado como un trabajo en equipo y todos estamos ahí cuando uno lo necesita entonces si en general es buena. Influye de manera positiva porque uno se siente respaldado por el equipo.
Entrevistado 10		Es muy buena, y realmente si influye porque todos necesitamos de la colaboración de todos, entonces si afecta cuando no está en buenos términos, afortunadamente ese no es el caso nuestro.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 40** Relaciones interpersonales más allá de lo laboral

Pregunta #31	Categoría	Entrevistado	Respuesta
Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Realmente creo que esa frase en nuestra empresa no aplica tanto, con ciertos compañeros hemos hecho amigos más allá del trabajo, eso ayuda que el flujo de trabajo fluya mejor con buenas relaciones.
		Entrevistado 2	No, en realidad digamos que es un poco fuerte, uno no llega a hacer amigos, pero uno necesita tener alianzas, los compañeros llevarse bien, pero uno no está solo necesita de los otros, talvez no voy a hacer la mejor amiga de todos, pero si se necesita esa afinidad.
		Entrevistado 3	Si la he escuchado muchas veces ha aplicado en la empresa, sin embargo, no en todos los casos.
		Entrevistado 4	Si la conozco, considero que es respetable para quienes piensen de esa forma, pero realmente en el

- 
- trabajo uno hace familia y la comunicación es fundamental y en esta se van entablando buenas relaciones personales con la gente que lo rodea y llega el punto que uno hace familia. Yo no aplico la frase, pero creo que puede que otras personas lo apliquen.
- Entrevistado 5 Si la conozco, para mí no aplica, yo conocí ahí dos personas que son como mis amigos que aun fuera de la empresa ahí están para mí, es cierto uno no viene a hacer amigos, pero yo no soy de ese comentario yo no lo acepto, antes nuestras bonificaciones eran por las ventas el que vendía más ganaba más y había mucha competitividad. Si lo he escuchado hay ciertas personas que si lo dicen yo no lo comparto.
- Entrevistado 6 Talvez amistad no, pero sí creo que es necesaria una convivencia para que el rendimiento tanto mío como el del departamento fluya, pero uno termina haciendo amigos de ciertas personas.
- Entrevistado 7 Si la conozco, me parece que uno no hace amigos, pero tampoco enemigos uno llega a trabajar, siempre van a haber personas que uno considera amigos o personas más cercanas que le ayudaron desde el inicio, siento que si se hacen amistades y es bueno porque mejora la relación laboral porque se pasa mucho tiempo ahí y es importante que el ambiente sea bueno, creo que no aplica en Quarzo.
- Entrevistado 8 Si la conozco, sin embargo, en lo personal no aplicaría para mí porque
-

	dependo de un ambiente laboral bueno para nosotros poder trabajar bien y sentirnos bien, salud mental, la idea es estar bien con todos, y apoyarnos entre todos y trabajar en equipo. Considero que en lo personal para mí no aplica.
Entrevistado 9	Si la conozco, se escucha fea, pero a veces las circunstancias lo hacen a uno ser así, pero no es algo de siempre porque al final es muy feo venir con esa actitud, pero tampoco hay que ver la frase como negativa porque yo realmente vengo a hacer mi trabajo. Creo que en Quarzo si aplica en todos los departamentos.
Entrevistado 10	Si la conozco, pero no la comparto, en el trabajo se puede llegar a tener relaciones con los compañeros más cercanas, más allá del trabajo, solo que claro no se debe perder de vista que se debe cumplir con lo que a cada uno le toca hacer. En Quarzo si aplica muchos adoptan esa posición en realidad, pero de nuevo para mí no lo es.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 41** *Aporte de Quarzo Innovación para mejorar la relación entre colaboradores*

Pregunta #32	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Retomar las reuniones de las sonrisas que se realizaban los viernes, más actividades fuera de lo laboral donde se comparta con los compañeros, que sea de forma libre no tan programada con horarios.
		Entrevistado 2	Talvez como tipo boletines sobre que hace cada departamento o ciertos puestos para uno poder entender que hace cada puesto, para

- 
- todos conocer y saber que no es tan fácil y que todos tienen su grado de estrés.
- Entrevistado 3 Con ejercicios de confianza de trabajo en equipo.
- Entrevistado 4 Creo que la convivencia es fundamental, entre más convivencia se va aperturando la comunicación, el detalle es que tal vez ahorita no hay tanto tiempo para hacerlo, sería bueno abrir espacios para compartir con los compañeros del departamento y de otros para conocernos más.
- Entrevistado 5 Con la pandemia nos dejamos de ver, sería bueno retomar el contacto para vernos todos con los otros departamentos y compartir entre nosotros.
- Entrevistado 6 Actividades grupales, más allá de la fiesta que se haga anual o dependiendo de la periodicidad, creo que las actividades grupales valen la pena, como la presentación de la gerente general para mí fue una actividad bastante bonita, me parece que este tipo de actividades de lluvia de ideas, presentación de nuevos objetivos, o cuando llegaron a las metas de ventas decir llegamos a la meta vamos comamos algo tomemos algo y no solo en comercial sino en otros departamentos creo que eso motiva mucho.
- Entrevistado 7 Premiar un poco más las metas, y la capacitación o las reuniones semanales a mí me nutren mucho para iniciar la siguiente semana.
-

Entrevistado 8	Siento que habría que ver depende de cada departamento analizarlo. Si en la semana uno se siente un poco estresado, talvez alguna actividad entre todos los compañeros para compartir y demás.
Entrevistado 9	Creo que dejar de vernos como departamentos separados, sino vernos más como los compañeros de Quarzo.
Entrevistado 10	Considero que es importante fortalecer más el trabajo en equipo, y mejorar las cargas de trabajo delimitando los puestos ya que por la carga de funciones no hay tiempo para poder hacer nada y eso afecta la forma en que nos vamos relacionando.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 42** *Condiciones de trabajo, equipo y cubículo*

Pregunta #33	Categoría	Entrevistado	Respuesta
En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Mejoraría el espacio del cubículo.
		Entrevistado 2	Tengo un espacio bonito, es cómodo, bien iluminado, buen aire, no necesito nada.
		Entrevistado 3	No, considero que está bastante bien.
		Entrevistado 4	No, considero que está bastante bien.
		Entrevistado 5	Bueno yo siempre he estado en contra de los cubículos, para mí siempre son muy pequeños, actualmente me dejan tener todas mis cosas “en mi desorden”, es mi “huevito” mi espacio mi burbuja yo estoy bien, tengo mi monitor, mouse, si necesito algo solicito aprobación a mi gerencia, todos los

		meses pasan un correo preguntando si necesitamos algo.
Entrevistado 6		Si realmente estoy bien, tengo todo lo que necesito.
Entrevistado 7		Si cuento con todo, y no necesito mejorar nada actualmente.
Entrevistado 8		No inclusive tengo hasta más, y si uno pide alguna herramienta ellos se la dan a uno con tal de que uno se sienta bien.
Entrevistado 9		Si eso está bien, cada dos semanas nos preguntan si todo está bien a nivel de equipo.
Entrevistado 10		Si cuento con todo, los cubículos son algo pequeños, pero es que el espacio de la oficina tampoco permite que sean de mayor tamaño.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 43** *Condiciones de trabajo, instalaciones físicas*

Pregunta #34	Categoría	Entrevistado	Respuesta
A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Espacios de esparcimiento que no se vean restringidos, por ejemplo, cuando llegan cliente o el tema de la bulla.
		Entrevistado 2	Yo lo veo bonito, tiene una parte de naturaleza, es abierto, no es un edificio cerrado que a veces cansa, pero para mí está bien.
		Entrevistado 3	Si considero que si cumple con lo necesario. Muchas veces dependiendo de cada espacio no hay donde colocar las cosas personales porque ya están acaparadas por otros, talvez tener casilleros.
		Entrevistado 4	Si cumplen con lo requerido, pero creo que habría que pensar si en un momento debemos ir todos los colaboradores se van a hacer pequeñas las instalaciones.

Entrevistado 5	Si lo cumple, uno tiene cercano todo, pulpería, panadería y yo siempre he amado la vista, lo que tenemos apertura la parte del “ranchito” que llamamos (parte de atrás, patio).
Entrevistado 6	Yo diría que no cumple porque ya es una empresa mediana y si algún día volvemos todos a la presencialidad todos no tendríamos espacio para todos, también por ser empresa de tecnología el tener un edificio o un espacio más grande cambiaría la percepción del cliente, para nosotros el hecho de tener más espacio porque talvez mi cubículo es espacioso pero el de otros no y por espacio no se pueden ampliar.
Entrevistado 7	Si esta acondicionado para cumplir todas las labores y no veo nada que se deba incluir.
Entrevistado 8	Yo creo que actualmente la empresa está bien distribuida.
Entrevistado 9	Si pudiera incluirse un comedor más grande o más áreas verdes.
Entrevistado 10	Si en un nivel general, sin embargo, si se requiere presencialidad de todos no cabemos ya en las instalaciones.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 44** Salario recibido

Pregunta #35	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Considera que su salario se encuentra alineado con las	Factores motivacionales	Entrevistado 1	No, considero que no porque la presión, importancia de mis clientes, la importancia de yo como

funciones que desempeña?		colaborador no se ve reflejado en el monto.
	Entrevistado 2	Si en realidad sí.
	Entrevistado 3	No.
	Entrevistado 4	Considero que el salario no está mal. Pero si se pudiera valorar que sea más comparado con las funciones y la cantidad de trabajo como tal.
	Entrevistado 5	No para mí no, ahora tenemos más funciones que antes, creo que podría hacerse un análisis, si a mí me dijeran voy a dejarle el salario en 800mil sin comisiones yo aceptaría por todo lo que uno hace.
	Entrevistado 6	Con las funciones y por el tipo de responsabilidades y por el tipo de trabajo le está faltando un poquito más.
	Entrevistado 7	No.
	Entrevistado 8	Si, yo sé que comparado con otros mercados es un salario más alto, si considero que tenemos bastantes funciones.
	Entrevistado 9	Creo que no, pero creo que es un tema de sentimiento también.
	Entrevistado 10	No, realmente son muchas las funciones, el tiempo que consumen y la responsabilidad que tenemos, creo que en puestos similares y con menos carga se paga mejor en otras empresas.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 45** Resultado de solicitud de ajuste salarial

Pregunta #36	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento	Factores motivacionales	Entrevistado 1	No lo he pedido.
		Entrevistado 2	No lo he solicitado, pero si me han hecho aumentos.
		Entrevistado 3	Con mi actual jefe no.

en su salario? ¿Cuál fue el resultado?	Entrevistado 4	No realmente no lo he solicitado.
	Entrevistado 5	Si, se lo solicitamos a mi jefatura anterior en su momento antes del cambio de puesto al gerente general fuimos solo dos personas, si se hizo un aumento.
	Entrevistado 6	Si fue a la fuerza, en setiembre del año pasado me salió una oportunidad de trabajo y me ofrecían un poquito más en ese momento se valoró y se me hizo una contrapropuesta para quedarme. Con mi anterior jefatura si lo solicite y se me hizo el ajuste.
	Entrevistado 7	Si lo solicite y me lo negaron.
	Entrevistado 8	No, recientemente no lo he hecho.
	Entrevistado 9	Si lo he hecho y si lo aprobaron.
	Entrevistado 10	No lo he solicitado, pero si me hicieron un ajuste.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 46** Ajustes de salario recibidos en el último año

Pregunta #37	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Si recibí, las comisiones por ventas que en el puesto anterior no tenía. Y recibí un aumento de salario a mediados del año anterior.
		Entrevistado 2	Si me han hecho aumentos, y no conozco el modelo de compensación económica.
		Entrevistado 3	Si lo recibí, y no conozco el modelo de compensación económica
		Entrevistado 4	Si lo recibí, y no conozco el modelo de compensación económica.
		Entrevistado 5	Si el año pasado me hicieron uno de 15mil colones, están las bonificaciones de las ventas por comisión, pienso que debería ser unánime por conocimiento que tengamos.

Entrevistado 6	Si se me hizo el ajuste y creo que va más que todo en el rendimiento de la persona, en la actitud y si quiere seguir poniéndole ganas.
Entrevistado 7	Si he recibido, pero por parte de comisiones, no sobre la base.
Entrevistado 8	Si recibimos un aumento, sinceramente desconozco cual es la política, si tengo entendido que por ley no es obligatorio aumentar el salario por año.
Entrevistado 9	Si se hizo, pero no sé cuál es el modelo de compensación.
Entrevistado 10	Si me aplicaron un ajuste, y no tengo conocimiento del modelo de compensación.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 47** Modelo de comisiones de ventas

Pregunta #38	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Dar peso al cliente y lo que representa cerrar la venta con ese cliente, el esfuerzo.
		Entrevistado 2	Si esta alineado y si cambiaria algo, la meta que es trimestral ahorita que si uno llega en los 3 meses se pueda aplicar y no tan alta como esta ahorita.
		Entrevistado 3	Si lo cambiaría.
		Entrevistado 4	Me parece que es un modelo muy bueno, pero si cambiaria los porcentajes de comisión, considero que si están un poco bajos.
		Entrevistado 5	Alineado no lo veo tanto yo, si cambiaria de hecho uno siente el golpe de que vendí \$6000, y si es One time un solo pago recibo el 2.7%, porque cada venta no es fácil por lo que valdría la pena medir el esfuerzo y reestructurar las

---

	comisiones, subirlas un poquito más.
Entrevistado 6	Considero que el modelo de comisión repetitiva es genial, para mi ese modelo es muy bueno realmente yo creo que ese es una motivación económica para el personal porque la persona queda ganando comisión mes a mes, pero creo que de cierta forma el porcentaje podría cambiarse para ser más alto, porque esta venta incentiva que el servicio sea mejor.
Entrevistado 7	Si cambiaría el porcentaje de los montos de los One time porque es una venta muy difícil y el porcentaje es bajo, el de repetitivo lo veo bien.
Entrevistado 8	No, yo creo que está bien.
Entrevistado 9	Si cambiaría algo, a nivel de las comisiones creo que a mí me motiva más tener la plata ya, como el esquema que se tenía antes del One time, pero creo que en general el esquema es bueno, pero si cambiaría al esquema anterior.
Entrevistado 10	No el esfuerzo para cerrar una venta en ocasiones es muy alto y la comisión que se obtiene no compensa el tiempo y el esfuerzo que se invirtió, yo creo que se puede ajustar el porcentaje y las bonificaciones por metas junto con las metas para que sean alcanzables.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 48** *Funcionalidad de los procedimientos de Quarzo Innovación*

<b>Pregunta #39</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
Quarzo trabaja procedimientos	Innovación bajo factores motivacionales	Entrevistado 1	Creo que un 95% que uno logre cumplir con un procedimiento conlleva a que el trabajo se haga más

---

---

documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?		sencillo y ordenado, porque cuando no se cumple uno recae en una queja o llamada de atención.
	Entrevistado 2	El orden que uno sabe que tiene que cumplir, y no solo yo sino las otras partes que también van a influir en el proceso, es un todo que está ligado y todo ayuda.
	Entrevistado 3	Los facilita bastante al final es la guía que da los pasos a seguir.
	Entrevistado 4	Hay bastantes procedimientos creo que son de mucha utilidad más si es algo que nunca ha realizado, más sin embargo se toma su tiempo leerlo es más rápido consultarle a otro compañero.
	Entrevistado 5	Si yo participe en la documentación y creación de nuevos procedimientos, si beneficia, los nuevos pueden disfrutar de eso, cuando yo ingrese era “a la patada” ahora si hay más, ha cambiado bastante.
	Entrevistado 6	Bastante, la verdad que en el momento que surge una duda esto ayuda bastante, es algo bueno de Quarzo.
	Entrevistado 7	Si facilitan bastante, sin embargo, hay ciertos procedimientos que no están actualizados porque cambio algo y no se actualizo en el procedimiento. Si son muy útiles y ayudan, pero es importante que estén actualizados.
	Entrevistado 8	Si me parece que es muy importante tener esa guía, en el documento explica todo para tener la guía de todas las funciones.
	Entrevistado 9	En muchos aspectos, si me gusta como conocer el proceso de que es

---

Entrevistado 10	<p>lo que se hace y como, entonces tener el documento me permite no perderme, entonces eso me facilita no estar perdiendo el tiempo en otras cosas y eso agiliza mis funciones.</p> <p>Si claro, son muy útiles cuando uno requiere consultar algo el procedimiento ayuda para guiarse sobre cómo hacerlo.</p>
--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 49** *Comunicación de la política de medición de productividad del puesto*

Pregunta #40	Categoría	Entrevistado	Respuesta
<p>¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?</p>	Factores motivacionales	Entrevistado 1	No me dijeron, solo me pasaron al puesto, en un inicio eran solo 3 meses y ya llevo 3 años.
		Entrevistado 2	Si nos dijeron que era una parte de servicio más otra de ventas y que se iba a ganar una comisión por ventas una de repetitivos y One time.
		Entrevistado 3	No, no me brindaron información.
		Entrevistado 4	Si recuerdo que fue explicado, pero no tengo presente el detalle.
		Entrevistado 5	Yo no aplique a ejecutivo de cuenta, yo ingrese como vendedora, el ejecutivo de cuenta fue un cambio que nos hicieron porque era la unificación de ventas con servicio al cliente, no nos lo plantearon solo nos indicaron que iba a haber un cambio y que iban a haber beneficios.
		Entrevistado 6	Siento que en gran forma no queda 100% claro, creo que se puede confundir un poco porque es servicio y es ventas, y vamos al punto anterior por la cantidad de clientes es más servicio que venta y el tiempo de venta es realmente limitado y creo que es parte es la que

	no queda clara como ejecutivo de cuenta.
Entrevistado 7	Si en la primera sesión de capacitación una compañera nos explicó todos los procesos internos que realizamos, como hacerlos y porque esos procesos.
Entrevistado 8	Si creo que sí, básicamente la función principal de uno que tendría que hacer y el porcentaje de tiempo que tendría que dedicar a esas funciones.
Entrevistado 9	Nada de eso, en realidad el cambio se dio por la empresa y ellos nada más nos notificaron y ahí poco a poco fueron informando los detalles específicos durante la transición.
Entrevistado 10	En realidad, el cambio fue algo que la empresa determino no que yo aplicara, en ese momento nos explicaron cómo se iba a trabajar y las razones del cambio, lo de los KPI se incluyó posterior cuando ya el puesto iba en marcha.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 50** Información recibida en la inducción al puesto

Pregunta #41	Categoría	Entrevistado	Respuesta
Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Como yo entre hace 13 años, no había procesos estructurados de inducción, pero actualmente si existen documentos y capacitaciones.
		Entrevistado 2	Si nos dieron capacitaciones semanales, nos dieron toda la información de cómo se iba a trabajar, se actualizaron todos los procedimientos, nosotros mismos nos encargamos.

- 
- Entrevistado 3 Se brindo la capacitación sin embargo las pautas de medición no fueron brindadas.
- Entrevistado 4 Si recibí capacitaciones de algunas funciones y claramente también unas han cambiado, pero en ese caso están los procedimientos.
- Entrevistado 5 Si yo tuve un acompañamiento, nos explicaron todo lo de la empresa, siempre he dicho que es mucha información al inicio, desde que yo entre ha cambiado mucho ahora hay videos y hay más apoyo, para mí cuando yo ingresé varias cosas faltaron y las aprendí de camino.
- Entrevistado 6 Talvez es sobre los procedimientos de las funciones a ejercer, pero los objetivos de cada función no.
- Entrevistado 7 Si, recibí capacitaciones, documentos, en los documentos se explicaba las funciones del puesto que debía hacer, las reglas y las condiciones para ejecutar todos esos procesos.
- Entrevistado 8 Si correcto, me dieron varias capacitaciones diferentes compañeros dependiendo de las funciones, pero si me explicaron el paso a paso de lo que tengo que hacer cada día y me entregaron los documentos de mis funciones.
- Entrevistado 9 Si recibí una inducción general acá es muy variado lo que hay que hacer, pero si, si se recibió.
- Entrevistado 10 Si cuando ingresé recibí capacitación para el puesto, sobre cómo hacer las funciones.
-

**Tabla 51** *Percepción de los colaboradores sobre la MED (Matriz de evaluación del desempeño)*

Pregunta #42	Categoría	Entrevistado	Respuesta
<p>Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse?</p>	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Debería mejorarse en el tema de como sumar puntos, y considerar otros aspectos como puntualidad, desempeño diario, responsabilidad con las tareas, trabajo en equipo y no solo con felicitaciones de clientes y así volverlo más equitativo.
		Entrevistado 2	Talvez que nos pasen un detalle por mes o trimestre igual que con las ventas para saber dónde tiene uno que apretar más, donde me estoy quedando corta para mejorar.
		Entrevistado 3	Pues en mi opinión es deficiente porque es más fácil perder puntos que ganarlos, evaluaría la forma en que es evaluado considero que no está bien pensado.
		Entrevistado 4	Creo que, con relación a la MED, me parece que talvez lo que se debería mejorar es que se hacen miles de cosas buenas y el cliente no siempre envía un reconocimiento entonces por ese lado considerar más las cosas buenas que se hacen para sumar puntos, y también a la hora de bajar puntos analizar que llevo a esa situación, si fue carga de trabajo u otra razón.
		Entrevistado 5	Cuando inicio la MED yo ya tenía mis años. Siempre ha habido medición como era de ventas la meta era de ventas, con la MED siempre he estado en contra creo que como toman las medidas no debe ser, yo muy sincera y honestamente siento que mi puesto no está valorado por lo que hago sino por ese puntaje, siento que yo puedo ser

---

despedida por ese puntaje porque lo he vivido, cuando me contrataron nunca me dijeron que iba a ser medida por eso.

Entrevistado 6 No está mal, porque de cierta forma para saber si uno va haciendo bien o mal las cosas tiene que medirse, pero el puntaje si debe ser reevaluado por el aspecto que a veces no queda claro que puntaje se asigna según el incidente que uno tenga, creo que el hecho que se agregara que fuera MED no solo negativa sino positiva me parece realmente muy bien, y creo que la actividad realizada el último año relacionada a incentivar al personal con una bonificación está bien, pero debe hacerse según puesto y departamento, por ejemplo los compañeros que tienen contacto directo con el cliente tienen más oportunidad para recibir una felicitación y no así las de administrativo por ejemplo.

Entrevistado 7 Inicialmente no tenemos el dato a mano de la MED hay que solicitarlo a los encargados, primero eso tener el dato a mano para ver cómo vamos y como mejorar. Después tener bien claro las tablas de porque suman puntos o porque se quitan, porque en un momento si nos lo explicaron, pero ahorita no los recuerdo, pero si tenerlo claro ayudaría a aumentar nuestra MED y también a motivarnos.

Entrevistado 8 Considero que actualmente está bien, considero que uno tiene una serie de cosas que debe cumplir

---

Entrevistado 9	<p>todas sus funciones pienso que está bien depende de lo que uno vaya realizando, y también si algún cliente a uno lo felicita es considerado y eso también motiva.</p> <p>Creo que la MED creo que puede ser positiva o negativa, porque si nunca tenemos puntos en nota roja nos sentimos bien con el rendimiento y todo eso, pero ya cuando empiezan las notas bajitas uno se siente más presionado y creo que tiende a fallar más, siento que la MED es funcional, pero podrían medirnos de otra forma, entonces a nivel psicológico es complicado para uno, hay cosas como no poner una tilde y ya se rebajan puntos.</p>
Entrevistado 10	<p>Esa no es en realidad una matriz de evaluación de desempeño, es más un registro de incidentes, creo que la forma de asignar puntos o rebajarlos no es la mejor se podría replantear para hacerlo de forma equitativa para todos los puestos ya que actualmente unos tienen más posibilidad que otros de ganar puntos.</p>

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 52** Impacto de la premiación de la MED en noviembre 2021

Pregunta #43	Categoría	Entrevistado	Respuesta
En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Fue muy bonito y satisfactorio porque fui una de las premiadas y eso me motivo, saber que venía haciendo bien las cosas, esto obliga a tener más responsabilidad de seguir haciendo las cosas bien, me imagino que los que no recibieron los motivo a mejorar.

---

usted los resultados de esta premiación?	Entrevistado 2 Bien, me parece que las personas que se les dio la premiación son personas que uno sabe que le ponen bastante, y yo en lo personal ponerle bastante para optar por uno de los premios.
	Entrevistado 3 Enojo bastante.
	Entrevistado 4 Me pareció bien si se basaron en los resultados generales, considero que este tipo de premios lo motivan a uno para poder en algún momento tenerlo.
	Entrevistado 5 De los ganadores ciertos si dije que muy bien, de otros si se escucharon opiniones que no deberían habérselos ganado, pudieron haber ampliado los premios, hay gente que también merecía ganarse.
	Entrevistado 6 Positivamente, considero que los compañeros que lo recibieron se lo merecían sinceramente han dado su esfuerzo y creo que esto motiva a los demás a ganar el premio, pero creo igualmente que hay que enfocar la MED según el puesto por oportunidad no solo por felicitaciones de clientes que más que todo se da por puntos positivos.
	Entrevistado 7 Me motivo para poner mi esfuerzo para que mi próxima MED sea alta, y siento que las personas que escogieron, las escogieron bien, se esfuerzan bastante, y también se tiene que considerar el tiempo que tienen las personas de estar en la empresa para comparar en las mismas condiciones.
	Entrevistado 8 A mí me impactó bastante porque fui una de las ganadoras, me gustó mucho porque fue una forma bonita

---

		de reconocimiento uno siempre trata de dar lo mejor día a día y me parece muy bueno, con esas cosas que realizan uno como empleado se siente muy bien.
Entrevistado 9		Realmente creo que eso desmotivó a un montón de gente, yo escuche muchos comentarios negativos, cosas de que yo trabaje muchísimo y la verdad no sentí como el retorno a nivel de la premiación, tal vez muchos sintieron que los iban a llamar y no los llamaron, creo que los motivados son los que premiaron.
Entrevistado 10		No me impactó en realidad, la actividad estuvo bonita, los que ganaron creo que lo merecían.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 53** *Interés del jefe inmediato en el crecimiento profesional del colaborador*

Pregunta #44	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Si porque siempre tiene apertura para apoyar, y ese apoyo se convierte en crecimiento porque uno aprende.
		Entrevistado 2	Si, siempre se preocupa y lo guía a uno con lo que uno necesita mejorar, y si le habla de buena manera.
		Entrevistado 3	Si, aunque lo mejoraría.
		Entrevistado 4	Si.
		Entrevistado 5	Si, ahí está siempre ella ahí conmigo “hincando”, hay momentos que yo la comprendo de las reuniones, sesiones que está ahí ocupada, anteriormente mi jefa pasaba en reuniones y siento que estamos llegando a lo mismo, y anteriormente cuando estaba en ventas lo habíamos pedido, a veces

		toca estarla molestando después de las 5pm, porque tiene que salir corriendo a reuniones.
Entrevistado 6		Si ella muestra interés en apoyarnos sin embargo creo que lo que la limita es el tiempo, el factor tiempo le limita lo que es la iniciativa, y siempre está dispuesta en darle a uno la oportunidad de desarrollarse en algo nuevo.
Entrevistado 7		Si las dos.
Entrevistado 8		Si, ella siempre me apoya y me impulsa cada día a seguir adelante.
Entrevistado 9		Si, la verdad es que, si es bastante accesible a pesar de estar muy ocupada, está metiéndonos el hombro.
Entrevistado 10		

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 54** Retroalimentación sobre temas laborales

Pregunta #45	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Según como sucedan las cosas, en ocasiones en reuniones semanales o mensuales.
		Entrevistado 2	Si ya sea por teams o personal que le dicen a uno que tiene que mejorar.
		Entrevistado 3	No es un tema frecuente, es escaso.
		Entrevistado 4	Si la suelo recibir, por lo menos una vez a la semana que tenemos agenda de seguimiento de la cartera.
		Entrevistado 5	En mis sesiones de seguimiento de cartera, siempre tengo mi retroalimentación, creo que debería estar más cercanas, la retroalimentación siempre está en cualquier momento yo puedo pedir ayuda y siempre tengo apoyo, creo

---

		que si falta más tiempo en reuniones.
Entrevistado 6		Si se recibe, pero talvez no tan directa o periódica, el hecho de que una vez al mes nos sentemos y revisemos en que cosas no estoy tan bien, ver debilidades o un tipo de FODA creo que es parte si está haciendo falta.
Entrevistado 7		Si el recibo de forma verbal en el momento que pasa algo lo conversamos, y si es muy constante, talvez podría decir que todos los días.
Entrevistado 8		Si correcto, tenemos una reunión semanal para seguimiento de cartera donde se abordan estos temas.
Entrevistado 9		Creo que si el recibo de una forma muchas veces bien, a veces las recomendaciones tienen que ser más constructivas que negativas hay una línea muy delgadita y creo que muchos de nosotros la hemos sobrepasado, a veces en lugar de construir es como empezar a buscar la mancha en la pared blanca, pero si realmente si se ha recibido y se recibe verbal y también por escrito.
Entrevistado 10		Si siempre está atenta y entre lo que el tiempo le permite esta anuente a colaborarame.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

***Tabla 55 Retroalimentación de solicitudes escaladas al jefe inmediato***

<b>Pregunta #46</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuándo usted escala alguna petición o	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Si siempre hay apertura en colaborar y siempre se recibe respuesta.

---

sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?	Entrevistado 2	Si siempre le dicen a uno que ya se recibió que se está validando y si se hace o no se hace igual le informan.
	Entrevistado 3	No en todos los casos.
	Entrevistado 4	Si claro, cuando lo escalo en el transcurso del día siempre están muy anuentes a responderme casi siempre en el mismo día.
	Entrevistado 5	Si porque yo en mi caso, mis clientes son muy delicados, sé que en el momento puedo decirle tengo esta situación, aunque este ocupada y a veces tengo que esperar siempre tengo respuesta, y un seguimiento para saber cómo le fue al cliente.
	Entrevistado 6	Si eso sí.
	Entrevistado 7	Si, si la recibo.
	Entrevistado 8	Si ellos me responden muy amablemente y lo validan a lo interno si aplica o no aplica.
	Entrevistado 9	Si se da mucho seguimiento a veces si toca volver a preguntar, pero las solicitudes que se envían el 90% si se recibe respuesta y el estatus.
	Entrevistado 10	Si claro, si lo recibo siempre.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 56** Satisfacción con el trabajo en sí mismo

Pregunta #47	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir a la Innovación para mejorar?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Yo estoy muy contenta y me siento muy feliz, de todos los puestos es el que más me gusta, porque solo depende de mí desempeño y no de otras personas. Como mejora poder sostener gente importante, reducir la rotación de personal, porque da temor que se vaya gente que tiene mucho conocimiento y quedan

- 
- “huecos” de conocimiento que afectan a todo el equipo.
- Entrevistado 2 Yo me siento muy satisfecha, a veces es de locos, pero es bonito, en realidad Quarzo lo ha apoyado a uno mucho entonces si me siento bien.
- Entrevistado 3 Estoy satisfecha, considero que a lo largo de los años se ha venido mejorando y depurando, sin embargo, considero que se le podría dar más énfasis un mejor análisis y todavía más forma al puesto.
- Entrevistado 4 Personalmente siento que las cargas laborales son muy altas, aparte del horario al día le dedico más tiempo, aproximadamente 12 horas diarias, entonces sí creo que lo importante es contar con más personal en el departamento para ajustar las cargas y poder enfocarme más en otras actividades como ventas y seguimientos.
- Entrevistado 5 Me siento en un 90% satisfecha, hasta ahora después de un año le siento sabor a mi puesto, hay ciertas labores que talvez podríamos revisar porque siento que de pronto me desbalancea el tiempo, para mejorar el orden ya que el puesto es muy variado, son 33 funciones, no todas son siempre, unas son espontaneas cuando suceden.
- Entrevistado 6 No es tanto el tema de las funciones, sino del peso de trabajo o cantidad de clientes de la cartera, talvez cierto, hay funciones que no son 100% enfocadas al puesto, hay gestiones internas que no deberían ser parte del puesto por ejemplo confección de contratos, colocar
-

---

		agendas de soporte que son administrativas que no corresponden al puesto.
Entrevistado 7		Con el trabajo me siento bien, con las funciones considero que, si pudieran variar con la finalidad de que las cosas que la decisión no está en mis manos yo no hacerla, creo que eso nos podría mejorar en temas de función, reordenar los procesos que realizamos a lo interno.
Entrevistado 8		Yo me siento bien, a pesar de que es un trabajo que requiere mucho esfuerzo, soy de las personas que les gusta trabajar bajo presión, si me gusta mucho.
Entrevistado 9		Satisfecha pero cansada, cuando un proyecto sale bien uno se siente muy contento, pero hay otros donde se siente el temor porque algo puede salir mal, entonces son sentimientos encontrados. Talvez como antes de responder a las cosas, hacer más preguntas para buscar la solución y no solo buscar culpables
Entrevistado 10		Me gusta el puesto y mis funciones, pero si el trabajo es mucho en realidad, creo que una mejora podría ser balancear las cargas de trabajo para tener más capacidad de ejecutar lo que debo.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

***Tabla 57 Limitante para el desempeño de las funciones***

<b>Pregunta #48</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuál es el principal limitante para el	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Disponibilidad de los compañeros por las cargas de trabajo, a veces

---

desempeño de sus funciones diarias?

- recibir una respuesta toma mucho tiempo y eso genera atrasos.
- Entrevistado 2 El tiempo a veces quiere hacer uno todo, las gestiones diarias ahí van saliendo, son como pequeñas piedritas que lo hacen a uno como ir un poco más lento.
- Entrevistado 3 Realizar tareas que no corresponden al puesto.
- Entrevistado 4 El tiempo que no rinde.
- Entrevistado 5 De momento no tengo limitantes, creo que es un orden de uno, tengo mi espacio y lo que ocupo, tal vez el tiempo porque nosotros trabajamos como el cliente nos dice “ocupo ya” y uno se desespera, entonces es más que todo por ese sentido que cuando se ocupa una respuesta rápida.
- Entrevistado 6 La cantidad de clientes y la reacción que pueda tener ciertas personas en la empresa si algo no sale como esperaría, normalmente uno como ejecutivo hace lo posible porque el cliente este satisfecho sin embargo a veces la gestión entre departamentos no colabora, no fluye como uno quisiera, a veces la reacción de la gerencia general tiende a ser un poco menos comprensiva hacia uno y pues en cierta forma no es culpa mía sino tal vez de otras personas y tiende a ser un factor de presión.
- Entrevistado 7 Me hace falta tiempo y que a veces tengo que solicitar cosas que no dependen de mi entonces eso hace que atrase mi trabajo.
- Entrevistado 8 Cuando uno depende de un tercero para continuar mis funciones.
- Entrevistado 9 Distribución de cargas, y la priorización de labores, eso tiende a
-

---

Entrevistado 10	que uno a veces se ahogue en la orilla. El tiempo, nunca me alcanza y debo terminar fuera de horario para no llegar al día siguiente con todo acumulado.
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 58 Trabajo más fácil e interesante**

<b>Pregunta #49</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Yo siento que es fácil, me gustaría poder aprender un poco más de los productos de los cuales el cliente me habla, entender un poco más lo que el cliente hace para poder apoyarle mejor.
		Entrevistado 2	No sé, paso.
		Entrevistado 3	Más involucramiento de parte de gerencia, mayor motivación hacia las funciones que yo realizo y ver si las metas que se van alcanzando, cursos y capacitaciones que apoyen a que la persona vaya creciendo a nivel profesional.
		Entrevistado 4	Creo que talvez ahí el punto de la carga laboral, distribuirlo por ahí podría tener más tiempo, y ajustar la parte salarial y comisiones que ya tenemos.
		Entrevistado 5	No, la verdad es que me dejan escuchar mi música, y la verdad es que trabajo mejor.
		Entrevistado 6	Quitarme labores administrativas que no corresponden a mi puesto para enfocarme más en llamar a los clientes y crear realmente un vínculo de realización, me parece que sería más motivante porque estaría haciendo lo que tengo que estar haciendo.

---

Entrevistado 7	Lograr que todas las gestiones que hacemos que son muy manuales se automaticen, eso ayudaría bastante, me gustaría conocer a fondo muchos procesos del sistema para poder verlos yo con el cliente, entender a al cliente y darle un mejor servicio.
Entrevistado 8	No sé en este momento.
Entrevistado 9	Más capacitación para que sea más fácil, conocer un poco más distintos procesos que talvez no van de la mano de mis funciones principales pero que si los necesito como para dar otras soluciones. Yo no diría que fácil sino más suave la distribución de cargas e interesante involucrarnos más en lo que está haciendo la empresa.
Entrevistado 10	Más fácil sería bajar la carga y redefinir las funciones del puesto, interesante esta más de la mano con capacitaciones para aprender más cosas y poder dar un mejor servicio.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 59** Nivel de responsabilidad en la toma de decisiones

Pregunta #50	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Siento que si tengo libertad.
		Entrevistado 2	Si tengo bastante libertad, talvez solo con los descuentos, pero uno entiende que deben ser aprobados por la gerencia.
		Entrevistado 3	Si tengo libertad.
		Entrevistado 4	Si se tiene la libertad de tomar decisiones, pero depende de las mismas, hay muchas que se tienen que escalar con la gerencia.
		Entrevistado 5	Internamente no, con clientes hay temas de análisis que decimos “yo me la jugué” de hecho tuvimos una

		sesión donde nos decían que hay que decirle al cliente que yo soy su ejecutiva y no escalarlo a nadie más, pero siempre hay algunos temas que si se deben escalar a gerencia.
Entrevistado 6	No, puedo tomar decisiones en negociaciones, pero a nivel de gestionar ciertas cosas si dependo de las decisiones de otras personas, y esto tiende a veces a atrasar el proceso de una respuesta de cara al cliente.	
Entrevistado 7	No cuento con esa posibilidad, tengo que siempre solicitar aprobación cuando algo se sale de lo normal de lo estándar, pero no veo ninguna limitante porque la aprobación es inmediata o sino muy rápida.	
Entrevistado 8	Depende de la situación, se podría considerar una limitante si en ese momento el encargado no está disponible.	
Entrevistado 9	Sí, tengo una libertad, pero condicionada, es como un 60/40.	
Entrevistado 10	Si cuento, pero no en todas las situaciones, en la mayoría me desenvuelvo por mi cuenta, pero para regalías debo pedir aprobación.	

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 60** Delegación de responsabilidad de tareas de complejidad media y alta

Pregunta #51	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Sí, es parte de la confianza que dan ese respaldo, también por el tiempo que tengo en la empresa, me siento bien porque siento que no necesito que estén supervisando tan directamente lo que hago.

- 
- Entrevistado 2 Feliz, porque se siente uno que está haciendo bien las cosas, que uno tiene esa confianza de poder hacer un poquito más.
- Entrevistado 3 Si se me asignan, y eso me hace sentir bien, capaz y me motiva.
- Entrevistado 4 Dentro de la empresa hay un detalle muy específico que es la confección de contratos, eso actualmente lo hacemos los ejecutivos, pero considero que al ser algo tan delicado debería hacerlo un departamento legal o encargado.
- Entrevistado 5 Si nuestro puesto es muy variado, y los roles están bien definidos.
- Entrevistado 6 Si lo ha hecho, y creo que al inicio es un poco frustrante, pero al final termina creándose un aprendizaje y termina favoreciendo al proceso del puesto.
- Entrevistado 7 Si me ha pasado y me siento como perdida, me ha pasado que me ponen una reunión con un cliente de un tema complejo porque mi jefa no puede estar entonces la tengo que hacer yo, no me niego a hacerlo porque tengo que hacerlo, pero si obviamente me siento asustada de que es lo que va a pasar, si va a salir bien y además solicito toda la retroalimentación posible para que pueda salir bien la reunión.
- Entrevistado 8 Me siento presionada, pero en el sentido que uno tiene que hacerlo y uno tiene que cumplir con lo que le indican, pero es parte del día a día.
- Entrevistado 9 No yo pienso que no, yo trato de atajar mis clientes para evitar que lleguen a gerencia, pero tomar cosas nuevas yo pienso que no.
-

Entrevistado 10	En ocasiones y eso me hace sentir capaz de resolver por mi cuenta, en otras ella se encarga personalmente.
-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 61** Desarrollo de confianza en el puesto

Pregunta #52	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Conocimiento en lo que estoy realizando, saber qué es lo que me pide el cliente entenderlo a nivel de soporte
		Entrevistado 2	Creo que eso está como en uno de hacer los procesos, porque ya uno tiene todos los procesos.
		Entrevistado 3	Más capacitación.
		Entrevistado 4	Depende de la tarea, conocer más del tema.
		Entrevistado 5	De momento yo no siento nada que necesite aparte, talvez modificar algunas cosas como por ejemplo tener x negociaciones y no tener que esperar que lo aprueben.
		Entrevistado 6	Capacitación, pero no solo a nivel de habilidades duras sino blandas.
		Entrevistado 7	Experiencia en ejecutar ciertos procesos, que talvez normalmente no frecuente, pero ya eso es mas en la práctica y el tiempo para tener más confianza.
		Entrevistado 8	Cumplir cada día con mis seguimientos y tareas del puesto.
		Entrevistado 9	Menos presión y más libertad en la toma de decisiones.
		Entrevistado 10	Tener más capacitaciones para tener más conocimiento y que eso me dé la confianza de hablar con seguridad.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 62** *Iniciativas de Quarzo Innovación para apoyar el crecimiento de los colaboradores*

<b>Pregunta #53</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Si se han venido trabajando mejoras en unificar canales de comunicación y mejorar los procesos.
		Entrevistado 2	Entiendo que ahorita están buscando nuevas herramientas para facilitar los procesos e informes que ahorita se hacen de forma manual para hacerlos de una forma más fácil, automática que ayudaría a reducir los tiempos y procesos.
		Entrevistado 3	Si existe sin embargo es un tema que por lo general se deja de lado.
		Entrevistado 4	Si frecuentemente se hacen ajustes o mejoras a detalles, subir procedimientos de cómo realizar las tareas y así tener mayor productividad.
		Entrevistado 5	Si a veces nos consultan si estamos bien, como ese correo mensual que si necesitamos algo. En crecimiento si he visto que hay reuniones para valorar temas como comisiones y eso lo motiva a uno.
		Entrevistado 6	Si se han hecho, pero aún falta más análisis y recursos.
		Entrevistado 7	Si existe esa iniciativa por parte de la empresa y se encuentra en análisis día con día para darnos esa ayudita.
		Entrevistado 8	Si, nos dan capacitaciones para que podamos ser mejores, como por ejemplo lo que son ventas para hacer nuestro trabajo más sencillo.
		Entrevistado 9	Yo he escuchado tantas cosas, pero no he visto mucho que se haga, talvez no y aclaro que no sea porque no se quiera, pero por la complejidad de las funciones a

Entrevistado 10 veces se complica. Si se quiere hacer, pero se ha tornado complejo. Sé que hay iniciativas para mejorar, no todas se logran concretar, pero si la intención siempre está en mejorar las condiciones.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 63** Estimulación de crecimiento y motivación del colaborador

Pregunta #54	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Qué podría implementar la empresa para estimular el crecimiento y motivación?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Revisar y ajustar las cargas de trabajo para poder crecer, con tanto trabajo al salir uno sale agotado, por ejemplo, los viernes salir un poco más temprano para poder tomar un curso libre. En motivación los incentivos que se den como metas pero que se puedan cumplir, la meta que nos dieron para bono de ventas desde el inicio supe que no la podría cumplir. Otro ejemplo puede ser por ser la mejor en ventas del mes tener medio día libre, o una cena o almuerzo en algún lugar.
		Entrevistado 2	Convenios para educación y uno poder seguir estudiando.
		Entrevistado 3	Mejores ingresos y capacitaciones.
		Entrevistado 4	Beneficios como por ejemplo día de cumpleaños.
		Entrevistado 5	Yo no veo donde pueda crecer más en otros departamentos. Del puesto de ejecutiva de cuenta no tengo a donde más crecer porque ya lo que sigue es gerencia.
		Entrevistado 6	Puede ser que haya hecho cambios sin embargo creo que los cambios necesitan de más cambios porque la carga de trabajo es lo que está limitando el crecimiento profesional.

- 
- |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrevistado 7  | Modificar las metas un poquito, hacerlas un poco más realistas con base a lo que se está haciendo y no tanto a lo que se quiere llegar porque no siempre vamos a poder llegar, pero por lo menos ser más realistas, y las reuniones lo que ayuda en esos temas. |
| Entrevistado 8  | Yo creo que actualmente lo tienen y son los premios eso es lo que lo motiva a uno, no solo el reconocimiento, sino que también dan un incentivo monetario entonces sí me parece muy importante.                                                                 |
| Entrevistado 9  | Puestos de crecimiento, oportunidades para crecer dentro de la empresa.                                                                                                                                                                                         |
| Entrevistado 10 | Escuchar más al personal y tratar de entender que necesitamos en materia de motivación especialmente por el estrés que demanda el trabajo es importante buscar válvulas de escape para descargar tensiones y continuar.                                         |
- 

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

#### **4.1.3.1.4. Tipos de comunicación que se desarrolla en Quarzo Innovación**

El cuarto objetivo específico de esta investigación es: Analizar el tipo de comunicación que aplica la empresa Quarzo Innovación con relación a las métricas de productividad y los incentivos de salario emocional que aplica para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial, como factor influyente en la percepción de los colaboradores y los resultados de las prácticas que implemente la empresa. Para este se desarrollan 6 preguntas bajo la numeración: 55,56,57,58,59 y 60.

En este objetivo se pretende conocer cómo se gestiona la comunicación en Quarzo Innovación.

**Tabla 64** *Comunicación ascendente con mandos altos*

Pregunta #55	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	100% accesible, no tenemos esa limitante de pasar y tener que esperar días por una respuesta.
		Entrevistado 2	Uno tiene toda la confianza para llegar y poder pedir la aprobación o lo que uno necesite.
		Entrevistado 3	Bastante accesible.
		Entrevistado 4	Es muy accesible siempre se encuentran disponibles para poder apoyarlo a uno con esos detalles.
		Entrevistado 5	En mi departamento si es accesible, si hay ciertas cosas que hay que ver con Gerencia General, normalmente yo puedo escalar y decirle a mi jefatura que tengo una situación e incluso llegar con sugerencias y se tiene el apoyo.
		Entrevistado 6	Si eso si es bastante accesible, es sencillo acceder al jefe inmediato, talvez la respuesta no sea inmediata, pero si se tiene apoyo.
		Entrevistado 7	La solicitud se hace inmediata en el momento que se ocupa entre más rápido mejor, sin embargo, a veces es complicado porque es posible que mi jefa este ocupada y no me pueda colaborar en ese momento, con otro departamento no puedo brincarme a mi jefa, entonces dependiendo de la situación se vuelve complejo porque talvez se lo solicito varias veces y tengo que buscar por otro medio.
		Entrevistado 8	Pienso que si es muy sencillo porque manejamos un chat empresarial

		(teams) y de esa manera nos comunicamos más fácil.
Entrevistado 9		Si creo que si lo puedo hacer de forma inmediata a veces está en reuniones, pero tampoco es que pasa un día completo sin que le colaboren, entonces si se tiene apoyo siempre.
Entrevistado 10		Si es muy abierta la comunicación, se puede solicitar con facilidad.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 65** Comunicación entre departamentos

Pregunta #56	Categoría	Entrevistado	Respuesta
<p>¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación?</p> <p>¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?</p>	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	Si hay un área más complicada que es desarrollo, que talvez por capacidad de personal y rotación nos queda debiendo porque se pide ayuda y pasan días para tener respuesta.
		Entrevistado 2	En realidad, yo siempre he tenido el apoyo de las áreas, uno tiene esa oportunidad de poder llegar a otras áreas de la empresa y poder pedir la ayuda que uno necesita.
		Entrevistado 3	Si hay bastante facilidad sin embargo si hay mayor limitación o complejidad para trabajar con otros departamentos.
		Entrevistado 4	Talvez el área que es un poco más complicado para comunicarse es el área de innovación y desarrollo porque siempre están muy cargados de trabajo, se ha mejorado, pero es con la que más cuesta comunicarse.
		Entrevistado 5	Si hay sus áreas que no es porque no quieran sino por las cargas de trabajo, por ejemplo, servicio al cliente ellos son los que están día a día viendo los casos de los clientes, nuestro rol es más administrativo, servicio al cliente es por la disponibilidad, y el más

---

	complicado es el de desarrollo ellos son los que tienen que analizar el caso para solucionar cuando son fallas.
Entrevistado 6	Si se puede acceder sin embargo en innovación y desarrollo siempre es toda una vida para una respuesta.
Entrevistado 7	Si, por ejemplo, si es Comercial y subgerencia uno puede hacer la consulta y me van a ayudar y colaborar, sin embargo, en servicio al cliente o desarrollo si se vuelve un poco más complicado porque no se puede contactar directo a algunos funcionarios como los consultores, se debe filtrar primero con la asistente y eso hace que sea más engorroso.
Entrevistado 8	La comunicación se mantiene porque todos tenemos ese chat y podemos indicar si tenemos alguna urgencia, sin embargo, si no se puede en ese momento, se envía un correo electrónico para que nos brinden la ayuda necesaria.
Entrevistado 9	Creo que es compleja yo creo que los departamentos nos estamos volviendo rivales, si se llega a comunicar, pero no es tan fácil, creo que SAC se me torna más complejo que I&D.
Entrevistado 10	Es muy accesible, a veces con otros departamentos se dificulta un poco más que toda la respuesta, pero es por la misma saturación de trabajo.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 66** *Comunicación con la gerencia comercial*

<b>Pregunta #57</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cómo es la comunicación con su	Salario emocional y	Entrevistado 1	La apertura que se tiene hace que la relación sea más abierta y poder

---

gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?	tipos de comunicación	expresarse libremente, no tengo nada que mejorar.
	Entrevistado 2	Es buena en realidad no considero que se tiene que mejorar nada, va todo muy bien.
	Entrevistado 3	Bastante buena, mejoraría es más frecuencia, más comunicación.
	Entrevistado 4	Realmente considero que tengo buena comunicación, siempre que necesito algo esta anuente a colaborar.
	Entrevistado 5	Yo nunca he tenido queja de nada, ella sabe que siempre he querido trabajar con ella, llevamos un año, talvez he llegado con un caso y ella está ocupada, pero lo vemos al día siguiente, pero siempre ha estado ahí para mí.
	Entrevistado 6	Es buena, pero tanto como nosotros como ejecutivos de cuenta que necesitamos una distribución de funciones o de cargas de trabajo así mismo la gerencia necesita esta distribución porque tampoco tiene tiempo em ciertas ocasiones para abordar estos procesos o mejorar en este tema como tal.
	Entrevistado 7	Talvez la toma de decisiones apresuradas, en calidad de que la decisión que se tome sea la correcta y al cliente se le dé una solución satisfactoria y quede contento con la decisión que se tomó.
	Entrevistado 8	Yo pienso que ahorita esta excelente, yo le puedo escribir por el chat, enviar un correo o si está en la oficina puedo ir un momentito, entonces yo pienso que siempre está ahí disponible.
	Entrevistado 9	La comunicación es buena, se podría mejorar en aspectos más profundos de servicios que vendemos, talvez no de

---

		cotizaciones sino de estrategias de consultas un poco más comerciales del producto.
Entrevistado 10		Es muy buena, podría mejorar la disponibilidad de tiempo para atendernos.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 67** Recepción de la comunicación desde las gerencias al colaborador

Pregunta #58	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	Con mi jefe inmediato no, con otros compañeros si porque por ejemplo la forma en que hablan como el caso de Subgerencia, que asume que por los años que tengo en la empresa ya conozco todo entonces si pregunto algo no se da de forma abierta y paciente.
		Entrevistado 2	Si siempre en Quarzo eso me ha gustado mucho, nunca he visto que nadie le grite a nadie o le falte el respeto de ninguna forma. No he tenido incidentes.
		Entrevistado 3	Sí es clara y respetuosa, pero si ha habido incidentes con otros compañeros, no con gerencia, pero si otros compañeros.
		Entrevistado 4	Sí claro es clara y respetuosa, y siempre el manejo de la instrucción es muy claro y no he tenido ningun incidente.
		Entrevistado 5	Con mi jefe inmediato siempre ha sido clara y concisa, con mis otros compañeros talvez ciertas cosas que no tienen la manera de decirlo, no tienen tacto para hablar, pero con jefatura no.
		Entrevistado 6	De mi jefe inmediato si, en algún momento tuve una situación, pero hoy por hoy si todo es respetuoso. Bien yo

- 
- me siento bien con mi jefe inmediato yo no he tenido inconvenientes de momento siento que ha sido solicitudes claras y respetuosas y de buena manera, con compañeros si una que otra persona que no miden el impacto de cómo puede reaccionar esa observación hacia la otra persona.
- Entrevistado 7 Si es respetuosa y clara, pero con otras jefaturas la comunicación es como en tonos de asumir que son temas lógicos sin embargo no siempre los conozco, si me deben corregir yo acepto que me aclaren, pero en otras áreas no me lo explican o no me da claridad y tengo que indagar por otro lado para no hacer el ambiente más pesado.
- Entrevistado 8 La comunicación es clara, sin embargo, considero se debe medir la forma en que se hace porque puede desmotivar.
- Entrevistado 9 A veces se torna directa, pero con huecos, no es como tan específica, a veces me mandan el punto A, y yo tengo que deducir los B y C, pero si es respetuosa. A veces cuando me explican me siento confundida, pero al final es volver a preguntar y decir no entendí, entonces es esa comprensión de los diferentes departamentos, pero si están ahí dispuestos a colaborar.
- Entrevistado 10 Si es clara y respetuosa, hay algunos compañeros que a veces si son un poco más pesados para expresarse, pero por lo general si es buena y respetuosa.

*Tabla 68 Comunicación de cambios en el departamento*

Pregunta #59	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	Se ejecuta por medio de un comunicado por correo, se realiza una reunión y se deja en un procedimiento.
		Entrevistado 2	Siempre nos pasan el correo y se hace la reunión por teams para explicarnos los cambios que se van a hacer.
		Entrevistado 3	Es bueno, aunque por lo general cuando hacen un cambio hacen muchos cambios al mismo tiempo no los hacen de forma paulatina, sino que los hacen todos al mismo tiempo.
		Entrevistado 4	Mediante una reunión del departamento donde se explica.
		Entrevistado 5	Siempre nos notifican por correo, tenemos grupos en teams para comunicación interna entre los diferentes departamentos, y tenemos reuniones de departamento todos los jueves, creo que siempre ha sido abierto, para mí de hace un año para acá ha sido más abierto.
		Entrevistado 6	Por medio de teams y las reuniones del departamento.
		Entrevistado 7	Siento que es muy fluida, uno habla, dice lo que necesita, y ya el jefe hace un análisis, contacta a las personas que tiene que contactar, y nos da respuesta sobre lo que solicitamos.
		Entrevistado 8	Se envía por el chat de la empresa para que podamos visualizarlo en el momento y se respalda con un procedimiento.
		Entrevistado 9	De manera escrita por correo generalmente, ahora por el chat.
		Entrevistado 10	Siempre se envía un correo con la información y se conversa en

reuniones del departamento para aclarar lo enviado.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 69** Notificación de cambios de indicadores de medición de productividad

Pregunta #60	Categoría	Entrevistado	Respuesta
Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	Si, en los últimos meses han surgido cambios el procedimiento se envía por correo y en una reunión se explica.
		Entrevistado 2	Si han cambiado y siempre se hace una reunión para informar los cambios y por qué se están realizando los cambios.
		Entrevistado 3	No han cambiado.
		Entrevistado 4	Semanalmente suelo tener una reunión con la jefatura y conversamos de los KPI si es algo que bajo un poco ver las acciones para aumentarlo la siguiente semana.
		Entrevistado 5	Si yo pase de ventas donde era solo vender entonces eran KPI diferentes, ahora como ejecutiva lo más importante es la fidelidad del cliente, con las funciones que nos enviaron los tiempos, siempre somos notificados, hasta lo más mínimo por ejemplo con el software de gestiones siempre lo ponemos por categoría porque al final de mes la jefatura presenta a gerencia nuestro rendimiento de todo lo que hicimos con los clientes, y siempre que hay un cambio lo vemos en conjunto.
		Entrevistado 6	Si ha habido cambios, se hace una reunión formal con la gerencia comercial y la gerencia general de la empresa.
		Entrevistado 7	Si creo que, si han cambiado, los de gestiones de ventas no, pero los de controles si, nos notifican y hacen una

---

	reunión para explicarnos como es el nuevo KPI y como se ven los resultados.
Entrevistado 8	Sí, por medio de la reunión semanal del departamento se conversan estos temas.
Entrevistado 9	Si normalmente cambian a cada rato, y la forma de comunicarlo es escrita, normalmente se comunican en reuniones y queda por escrito.
Entrevistado 10	Si han cambiado, normalmente se ven en reuniones y se envían por correo.

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

#### **4.1.3.2. Entrevista a la Gerencia Administrativa**

A continuación, se detalla los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a la Gerente Administrativa, en la búsqueda de confirmar cuales elementos de salario emocional están presentes en Quarzo Innovación y son apoyados desde su área:

##### **4.1.3.2.1. Tipos de salario emocional presentes en Quarzo Innovación**

El primer objetivo específico de esta investigación pretende: Identificar los tipos de salario emocional que reciben los Ejecutivos de Cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación, con el fin de conocer la percepción sobre este incentivo. Se desarrollan 15 preguntas bajo la numeración: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13, 14 y 15.

En el desarrollo de este primer objetivo se busca conocer desde el área Administrativa a cargo de la gestión del talento humano y beneficios si Quarzo Innovación aplico para el segundo semestre del 2021 salario emocional y de que tipo.

**Tabla 70** Salario emocional y su aplicación en *Quarzo Innovación*

Pregunta #1	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Conoce el concepto de salario emocional? ¿Se aplica actualmente en Quarzo?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Si lo conozco, tiene que ver con los estímulos o beneficios que la empresa aporta al colaborador para motivarlo. Si aplica claro, tenemos varias iniciativas que se aplican a nivel de la empresa respecto a este tema.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 71** Tipos de salario emocional aplicados en *Quarzo Innovación*

Pregunta #2	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuáles incentivos de salario emocional aplica la empresa?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Tenemos teletrabajo, reconocimiento a la antigüedad laboral se envían boletines y hay una bonificación que aplica al colaborador si su desempeño lo respalda. Se envían correos cuando un colaborador cumple años.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 72** Salario emocional exclusivo en el Departamento Comercial

Pregunta #3	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Existe algún tipo de salario emocional que aplique la empresa exclusivamente para el departamento comercial?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Si pudiera decirse que sí, para ellos aplica una bonificación por las ventas si alcanzan las metas del departamento, esto separado de la comisión que ya reciben.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 73** Horario de trabajo

Pregunta #4	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuál es el horario de trabajo en Quarzo Innovación?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Nuestra jornada es de lunes a viernes de 7:30am a 5:00pm, eventualmente se realizan capacitaciones sábados por

disponibilidad, pero no es muy frecuente.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 74** *Flexibilidad de horario*

Pregunta #5	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Existe jornadas de trabajo diferentes para algún puesto? De ser así detalle para cual o cuales puestos aplica y en qué condiciones se brinda.	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	No jornadas como tal, pero por el tipo de puestos hay colaboradores que deben quedarse fuera de horario atendiendo soporte, por ejemplo, o los de comercial en reuniones con clientes o internas, por lo que la hora de salida en algunos puede variar.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 75** *Estrategias de Quarzo Innovación para motivar al personal*

Pregunta #6	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Quarzo Innovación cuenta con alguna iniciativa para medir el clima organizacional para impulsar estrategias que motiven al personal?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Se han realizado encuestas de clima organizacional, no tienen una recurrencia exacta, pero podría decirse que al menos una vez al año, a través de esta se analizan los aportes de los colaboradores con las gerencias involucradas y se revisan las oportunidades de mejora, no siempre es posible complacer todas las peticiones, pero en su mayoría se da seguimiento e incluso se profundiza con el colaborador que hizo la sugerencia o petición.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 76** Apoyo desde el departamento administrativo para mejorar el clima organizacional

Pregunta #7	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿El departamento administrativo promueve alguna iniciativa en formación o apoyo a las gerencias departamentales en materia de clima organizacional?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Como iniciativa particularmente no, si nos encargamos de levantar el cuestionario y enviar el comunicado, y al cierre de la encuesta analizar los resultados, pero en formación realmente no se ha solicitado y tampoco es un tema que se impulse desde administrativo.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 77** Proceso de reclutamiento y selección de personal

Pregunta #8	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal de Quartz Innovación? ¿Se considera dentro de este proceso la participación de los colaboradores de la empresa como estrategia de retención de talento?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Si se considera al recurso interno, pero mayormente se cubren las vacantes en reclutamiento externo. El personal interno se ha considerado en casos muy específicos por un tema de merecimiento y además de retención o por el mismo puesto vacante, normalmente no se realiza mucho movimiento interno por la especialización que cada puesto requiere.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 78** Planes de desarrollo de carrera

Pregunta #9	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Existe algún plan de desarrollo de carrera que impulse la profesionalización del personal? ¿La empresa brinda algún apoyo y seguimiento	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	No como plan no existe, está más del lado del colaborador que solicite por ejemplo algún horario en particular, o bien algún apoyo, pero no como plan estructurado, la empresa realmente es pequeña y no tenemos recursos para becar a los colaboradores, ahora bien, si hacemos capacitaciones con entes

---

al colaborador en esta materia?	externos a la empresa en ocasiones para formar el conocimiento.
---------------------------------	-----------------------------------------------------------------

---

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 79** *Proceso para habilitar teletrabajo*

Pregunta #10	Categoría	Entrevistado	Respuesta
<p>¿Cuál es el proceso interno de Quarzo Innovación para habilitar el teletrabajo a sus colaboradores?</p> <p>¿Es accesible para todos los puestos de la empresa?</p>	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	<p>Anteriormente no teníamos un procedimiento como tal recientemente si se documentó, básicamente si el colaborador tiene más de 3 meses y sus resultados lo respaldan se habilitan días de teletrabajo, solicitamos evaluar temas como el espacio físico, internet, y en su mayoría se trabaja con un modelo híbrido donde están 3 días en oficina y 2 en casa. Y sobre si aplica a todos, no hay puestos como la miscelánea que no es teletrabajable y otros por tener una función de supervisión o atención directa en oficina no tienen este beneficio habilitado.</p>

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 80** *Seguimiento al colaborador en teletrabajo*

Pregunta #11	Categoría	Entrevistado	Respuesta
<p>¿De qué forma se brinda seguimiento a los colaboradores en teletrabajo para el cumplimiento de sus funciones?</p>	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	<p>La empresa tiene herramientas donde el colaborador realiza el registro y deja en evidencia su trabajo, de igual forma los gerentes cuentan con asistentes que pasan constantemente monitoreando el desempeño y cumplimiento de las funciones y procedimientos de todo el personal, este en oficina o desde casa, en todo caso se mantiene una comunicación directa y constante.</p>

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 81** Espacios de recreación disponibles para el colaborador

Pregunta #12	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Quarzo Innovación cuenta en sus instalaciones o fuera de estas con espacios dedicados a la recreación y esparcimiento de sus colaboradores, por ejemplo, convenios con gimnasios, centros de recreación u otros?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Dentro de las instalaciones si, tenemos un área de esparcimiento acondicionada con juegos con un fútbolín, una canchita en la pared, en realidad es un aro de básquetbol, unas sillas tipo hamacas, y puf para descansar en tiempos de comida. En algún momento traíamos a una muchacha a impartir clases de zumba al terminar la jornada una vez a la semana, pero por la poca participación tuvimos que cancelarlo.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 82** Acceso a espacios de recreación

Pregunta #13	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿De qué forma los colaboradores pueden acceder a estos espacios? ¿existe algún tipo de restricción por puesto u otra condición que aplique?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	No para nada, son totalmente abiertos para uso de todos en su tiempo de descanso y disponibilidad de espacios disponibles, pero no hay restricción alguna para poder utilizarlos.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 83** *Relación entre el domicilio del colaborador y el proceso de contratación*

<b>Pregunta #14</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Quarzo Innovación en los procesos de contratación, toma en cuenta el lugar de domicilio de los candidatos y el tiempo que pueda tomar en traslados hasta el lugar de las oficinas? Teniendo en consideración que la comodidad es uno de los factores que atrae al personal.	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Si realmente hemos tenido muchas experiencias particulares en las contrataciones y como el teletrabajo no es de tiempo completo sino trabajamos una jornada mixta el lugar de domicilio si se considera, ya que nos ha pasado que luego renuncian porque les toma mucho tiempo desplazarse por ejemplo cuando vienen de zonas de Cartago o Alajuela donde toman hasta 3 buses, esto particularmente para los que viajan en bus.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 84** *Acceso al parqueo interno de la empresa*

<b>Pregunta #15</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿El acceso al parqueo está habilitado para todo el personal? ¿Cómo se gestionan los espacios disponibles?	Tipos de salario emocional	Entrevistado 1	Si está habilitado para todos, pero los campos son 7, por lo que el primero que llega toma el espacio y así sucesivamente hasta que se ocupen todos los espacios. Ya la empresa adquirió un terreno cercano y estamos en los tramites de permisos para construir en ese lugar un nuevo parqueo y así poder tener más espacio no solo para colaboradores sino para clientes.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

#### **4.1.3.2.2. Salario emocional y KPI's de productividad en Quarzo Innovación**

El segundo objetivo específico de esta investigación pretende: Determinar si el salario emocional influye en el cumplimiento de los KPI'S de productividad de los Ejecutivos de Cuenta

del Departamento Comercial de Cuarzo Innovación como factor que impulse la productividad de los colaboradores. Se desarrollan 5 preguntas bajo la numeración: 16,17,18,19 y 20.

En el desarrollo de este objetivo se pretende conocer de qué forma se involucra el departamento administrativo para el cumplimiento, diseño y seguimiento de los KPI de productividad de Cuarzo Innovación para los ejecutivos de cuenta.

**Tabla 85** Contribución del departamento administrativo en el proceso de ventas

Pregunta #16	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿El departamento administrativo apoya con capacitaciones o formación a la gerencia comercial para contar con herramientas de análisis del tiempo que toma el proceso de venta desde el primer contacto con el cliente, esto para mejorar los procesos y reducir el tiempo de toma de decisión del cliente para cerrar la compra?	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	No, a menos que soliciten algún apoyo o intervención de esta área. Cada departamento no solo comercial trabaja a lo interno sus necesidades y si necesitan algún apoyo nuestro con gusto se coordina, pero ellos son los que alzan la mano para indicar.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 86** Apoyo para alcanzar la eficiencia del equipo

Pregunta #17	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿El departamento administrativo brinda algún tipo de apoyo al departamento comercial para evaluar la eficiencia del equipo que	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	Al igual que la respuesta anterior cada departamento tiene esa independencia en sus decisiones y manejo de recursos, ya los detalles particulares de rendimiento y desempeño los ven directamente con Gerencia General, en ese aspecto nuestra área

contribuya a alcanzar los objetivos de la empresa?	administrativa no se involucra salvo que nos escalen alguna petición y se analice en conjunto para apoyar.
----------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 87 Herramientas de medición de productividad**

Pregunta #18	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Quarzo Innovación cuenta con alguna herramienta que permita el análisis de información, para poder estimar el gasto promedio en atención de cada cliente, por ejemplo, medir cuantas interacciones realizan los ejecutivos de cuenta por cada cliente en el proceso de venta?	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	Si correcto tenemos un sistema interno creado por la empresa que se llama "Lean" donde se lleva control por cliente y tiempo invertido por cada colaborador de la empresa, cada gerencia revisa mensualmente los resultados para medir el rendimiento de su departamento y si hay gasto o productividad positiva.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 88 Involucramiento del departamento comercial en la gestión de venta**

Pregunta #19	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿El departamento administrativo realiza alguna gestión en colaboración con el departamento comercial para impulsar la colocación de productos y servicios de la empresa? ¿De qué forma se gestiona?	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	Si para este caso en administrativo manejamos lo que son las redes sociales de la empresa, sitio web y boletines de campañas de productos y servicios. Tenemos un calendario de publicaciones, donde la encargada de artes crea el contenido y se envía a consulta al departamento comercial para aprobación. De igual forma si comercial requiere alguna publicación particular se gestiona.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 89** Método de fidelización de clientes

Pregunta #20	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuál es el método empleado en Quarzo Innovación para fidelizar a sus clientes? ¿El departamento administro participa en este proceso?	Salario emocional y KPI's de medición de productividad	Entrevistado 1	Generalmente se realiza a través de llamadas de los ejecutivos de cuenta, pero igual en administrativos enviamos encuestas masivas a los clientes de la base de datos para recopilar información sobre temas diversos, satisfacción, plataformas, eventos. Igualmente hacemos publicación en redes sociales de fotografías de sesiones de los colaboradores con clientes en las agendas que se tienen en conjunto.

Fuente: Elaboración propia (2022)

#### 4.1.3.2.3. Factores motivacionales presentes según teoría de Herzberg

El tercer objetivo específico de esta investigación pretende: Determinar en relación con la teoría de Herzberg cuáles son los factores motivacionales de mayor importancia para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación, y la forma en que los diferentes tipos de salario emocional que aplica la empresa satisface estas necesidades en los colaboradores. Se desarrollan 16 preguntas bajo la numeración: 21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35 y 36.

En el desarrollo de este objetivo se busca conocer cuáles son los factores motivacionales según la teoría de Herzberg que estimula Quarzo Innovación y de qué forma se brinda apoyo desde el departamento administrativo a los distintos departamentos de la empresa para mejorar el ambiente y la motivación a través de estos.

**Tabla 90** Formación en supervisión de equipos

Pregunta #21	Categoría	Entrevistado	Respuesta
--------------	-----------	--------------	-----------

¿Desde el departamento administrativo se brinda capacitación o acompañamiento a los gerentes en el tema de supervisión debido a la importancia que esto representa para la relación colaborador y jefatura por los resultados que se puedan obtener?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	No cada gerente se encarga de supervisar su departamento.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	----------------	-----------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 91 Relaciones interpersonales**

Pregunta #22	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Debido a la importancia que tienen las relaciones interpersonales en un equipo de trabajo, el departamento administrativo en el 2021 realizó alguna charla, talleres o capacitaciones en este tema, con el fin de que exista un buen ambiente de trabajo y mejorar la productividad?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	No principalmente por el tema de la pandemia, a finales del 2021 se realizó un evento de premios de la MED que es nuestra herramienta interna de medición del desempeño, aunque no está directamente relacionado a una charla o capacitación de relaciones interpersonales parte de esa actividad fue trabajar en equipos y retomar el contacto personal entre compañeros.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 92 Estrategia relación gerente - colaborador**

Pregunta #23	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Desde el área administrativa se aplica alguna	Factores motivacionales	Entrevistado 1	La empresa en general tiene la política de puertas abiertas, pero siempre escalando por las vías de

estrategia, o existe alguna política con el fin de buscar que se dé una buena relación gerente-colaborador?	cada departamento, pero si me preguntas si yo me involucro de lleno con los colaboradores y de alguna forma intervengo con el gerente para mejorar las relaciones internas no, a menos que alguien me lo solicite directamente pero generalmente esto se atiende de forma directa en el departamento.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 93** *Suministros y equipos de los colaboradores*

Pregunta #24	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿De qué forma el departamento administrativo brinda seguimiento para que los colaboradores cuenten con los implementos requeridos a nivel de equipos y suministros para el desempeño de su trabajo, teniendo en cuenta que las condiciones de trabajo generan un impacto positivo en los resultados del colaborador?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Cada mes enviamos un correo a todo el personal consultando si necesitan alguna herramienta, insumo o equipo, cada petición se evalúa con el gerente, pero aseguramos que todos tengan los suministros en buen estado y lo que necesitan para desempeñarse.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 94** *Seguimiento del espacio físico del personal en teletrabajo*

Pregunta #25	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿En el caso de los colaboradores que hacen teletrabajo, existe alguna	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Bueno lo del punto anterior verdad, el correo que se envía aplica a todo el personal y con relación al teletrabajo antes de otorgarle a un

verificación por parte del departamento administrativo o el gerente departamental sobre el espacio físico y los implementos utilizados para ejecutar su labor, para asegurar que cumpla con lo requerido? ¿De qué manera y con qué frecuencia se realiza?	colaborador este beneficio se solicitan fotos del lugar donde va a trabajar y se firma un contrato asegurando que el colaborador tiene las condiciones de la misma forma que en oficina, igual si se requiere llevar la silla o monitor solo se firma una boleta de salida y aprobación del equipo, pero es una opción que se tiene.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 95** Modelo de comisiones por ventas

Pregunta #26	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuál es la participación del departamento administrativo en el análisis de salarios y modelo de comisiones de ventas de los ejecutivos de cuenta del departamento comercial?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Esto es un tema de la gerencia comercial y gerencia general, en administrativo solo aplicamos en recursos humanos si nos envían ajustes.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 96** Análisis de la situación socioeconómica de los colaboradores

Pregunta #27	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Existe en la empresa algún mecanismo para conocer la situación económica del colaborador y que a través de esta permita analizar su salario y beneficios? ¿Desde el	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Actualmente no, en algún momento si se hizo un estudio socioeconómico al inicio de la pandemia, pero no en materia de capacitaciones.

departamento administrativo existe algún apoyo en materia financiera o de manejo de sus gastos que ayude al colaborador a manejar de una mejor forma sus ingresos y gastos?

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 97** *Proceso de inducción*

<b>Pregunta #28</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuál es el proceso interno de inducción que ejecuta el departamento administrativo a un nuevo colaborador, que información se brinda en su ingreso a la empresa?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Se firman documentos generales de ingreso, se explican los reglamentos, herramientas de trabajo y donde se encuentra cada área de la empresa, es una reseña de introducción general a la empresa, ya del plan al puesto se encarga cada departamento.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 98** *Procedimientos internos*

<b>Pregunta #29</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Existe en la empresa un área donde se encuentre de forma pública para el personal reglamentos, procedimientos y toda aquella información que deba ser de acceso y conocimiento del colaborador?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Si tenemos un SharePoint y ahí los colaboradores pueden consultar, cuando algún procedimiento cambia se notifica por correo.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 99** *Mecanismos de notificación de cambios*

<b>Pregunta #30</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cómo gestiona el departamento administrativo la notificación personal sobre cambios en reglamentos, modelos de pago y otros que pueda impactar a los colaboradores?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Si es algo más general y no tiene mayor impacto se notifica por correo, si afecta a un departamento en particular se gestiona una reunión con este, y si ya es algo de un impacto importante se realiza una reunión general.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 100** *Estrategia de retroalimentación*

<b>Pregunta #31</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Cuál es la estrategia de Quarzo Innovación para reforzar los resultados positivos del personal? ¿Cómo se gestiona la retroalimentación al colaborador?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Cada departamento lo gestiona con su equipo, en este caso no hay intervención de administrativo en ninguno, vuelvo y repito a menos que se solicite algún apoyo.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 101** *Apoyo a los gerentes para impulsar buenos resultados*

<b>Pregunta #32</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Desde el departamento administrativo se brinda algún apoyo en capacitación, supervisión o acompañamiento a los gerentes que estimule los buenos resultados?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	No realmente no se ha gestionado.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 102 Estrategia de reconocimiento**

Pregunta #33	Categoría	Entrevistado	Respuesta
Sabiendo que la motivación es el motor que mueve al colaborador y contribuye en la retención del talento ¿Cuál es la estrategia de reconocimiento sobre el trabajo realizado que aplica Quarzo Innovación?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	A través de la MED cada gerente va sumando o restando puntos según el desempeño del colaborador, y a partir del 2021 se realizará una premiación anual a los mejores de la empresa los que tengan la mejor calificación en cada departamento.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 103 Grado de satisfacción del colaborador**

Pregunta #34	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Qué importancia representa para Quarzo Innovación, conocer cómo se siente el colaborador respecto a su trabajo? ¿Existe alguna evaluación que permita conocer el grado de satisfacción del colaborador con su puesto de trabajo?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Como mencione antes somos de puertas abiertas se espera que los colaboradores se expresen si no están conformes con algo. Para este mes se aplicará una encuesta de clima, pero a diferencia de otras va a ser anónima ahí esperamos poder analizar si se abren más a expresar su sentir y necesidades.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 104 Grado de supervisión sobre el colaborador**

Pregunta #35	Categoría	Entrevistado	Respuesta
Teniendo en cuenta que cuando un empleado puede responsabilizarse de sus tareas, aumenta su	Factores motivacionales	Entrevistado 1	Si es importante porque es parte del resultado, normalmente si tenemos muchos controles para ir midiendo que las tareas se cumplan, si no hay

autoconfianza y a su vez su desempeño ¿Qué tan importante es para Quarzo Innovación mantener una supervisión directa al colaborador, o por el contrario los controles son mínimos?

supervisión se dejan de hacer las cosas y el resultado se cae.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 105** *Crecimiento dentro de la empresa*

<b>Pregunta #36</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿De qué forma el departamento administrativo apoya al colaborador en su crecimiento dentro de la empresa? ¿Existen iniciativas orientadas en hacer que el trabajo resulte más interesante?	Factores motivacionales	Entrevistado 1	No desde administrativo, esto corresponde al mismo departamento a la gerencia analizarlo.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

#### **4.1.3.2.4. Tipos de comunicación que se desarrolla en Quarzo Innovación**

El cuarto objetivo específico de esta investigación pretende: Analizar el tipo de comunicación que aplica la empresa Quarzo Innovación con relación a las métricas de productividad y los incentivos de salario emocional que aplica para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial, como factor influyente en la percepción de los colaboradores y los resultados de las prácticas que implemente la empresa. Se desarrollan 6 preguntas bajo la numeración: 37,38,39,40,41, y 42.

**Tabla 106** Contribuciones del colaborador en cuanto a mejoras

Pregunta #37	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿El departamento administrativo impulsa alguna iniciativa de comunicación donde el colaborador pueda mostrar sus sugerencias, cooperar en la solución de problemas y aportar sus ideas?	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	No a través de administrativo, pero si en sus respectivas áreas.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 107** Comunicación ascendente

Pregunta #38	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Si un colaborador de los niveles inferiores del organigrama de la empresa requiere abordar un tema con uno de los rangos más altos, de qué forma se gestiona? ¿Existe alguna restricción por niveles o departamentos?	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	No la comunicación es muy abierta, siempre si hacemos ver que se respeten los órdenes jerárquicos en cada departamento para escalar en el orden adecuado, pero somos muy abiertos en esa materia.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 108** Papel del departamento administrativo frente a cambios

Pregunta #39	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuál es el involucramiento de los colaboradores en los cambios que realiza la empresa a	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	Si normalmente es el colaborador quien documenta el procedimiento porque es el que lo conoce, ya los que son tomados a nivel de gerencias para temas de reglamentos por ejemplo si

nivel de procedimientos internos? ¿Se toma en cuenta la opinión de estos o se analiza solo en los niveles gerenciales?	corresponden a administrativo, no en todos los casos se debe comunicar al personal, sino que son más de aplicación del gerente.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 109** Política de comunicación

Pregunta #40	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuál es la política de comunicación de Quarzo Innovación con sus colaboradores para notificar temas de importancia relacionados con procedimientos, cambios organizacionales, nuevos valores, entre otros?	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	Por lo general se realiza a través de correo electrónico y si es algo de más peso se hace una reunión general, por ejemplo, recientemente se asignó una nueva gerente general y para esto se realizó una actividad con todo el personal.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 110** Proceso para asegurar que la comunicación sea efectiva

Pregunta #41	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cómo asegura Quarzo Innovación que el colaborador recibe la información y la comprende y de esta manera permita trabajar en conjunto para el desarrollo del trabajo?	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	Para esto cada gerente sostiene reuniones con su personal y en estas se aclaran las dudas relacionadas a los procedimientos.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

**Tabla 111** Modelo de recepción de solicitudes del colaborador

Pregunta #42	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Existe algún mecanismo por el cual el colaborador pueda manifestar sus necesidades con relación a su puesto de trabajo? ¿El departamento administrativo tiene participación en este proceso o compete únicamente a la gerencia departamental la toma de decisión?	Salario emocional y tipos de comunicación	Entrevistado 1	Se aborda directamente con el gerente departamental.

Fuente: Elaboración propia (2022)

#### 4.1.3.2.5. Otros

Se incluyen 2 preguntas adicionales a las variables anteriores con el fin de conocer la percepción de la Gerencia Administrativa respecto a la importancia del salario emocional en Quarzo y si este influye en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento comercial.

**Tabla 112** Importancia del salario emocional en Quarzo Innovación

Pregunta #1	Categoría	Entrevistado	Respuesta
¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que se puedan aplicar en Quarzo para el área comercial? ¿Por qué?	Salario emocional	Entrevistado 1	Considero que un mayor reconocimiento por la gestión de fidelización de clientes y el logro de metas de ventas, algo que permita que el resto de la empresa pueda entender el esfuerzo hasta lograr ese resultado, esto serviría mucho de estímulo para ellos y para seguir dando su mayor esfuerzo.

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 113 Efecto del salario emocional en la productividad**

<b>Pregunta #2</b>	<b>Categoría</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Respuesta</b>
¿Considera usted que el salario emocional que aplica Quarzo influye en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del área comercial?	Salario emocional	Entrevistado 1	No de una forma directa, es más creo que no ven los beneficios asociados a ellos e incluso ni siquiera los consideran beneficios, creo que ahí la empresa si puede darse un poco más de promoción en este tema y comenzar a medirlo, pero en este momento creo que no hay un efecto relacionado.

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

## 5.1. DISCUSIÓN

Este capítulo tiene como finalidad interpretar los hallazgos resultantes de la investigación realizada. Para tales efectos se realizará una relación entre los elementos identificados en el estudio y los antecedentes nacionales e internacionales de estudios previos que dieron fundamento a esta investigación, así como la relación que existe entre estos elementos y el marco referencial desarrollado.

## 5.2. RELACION CON LOS ANTECEDENTES

Con relación a los antecedentes de investigaciones previas y los resultados obtenidos en esta investigación, se tiene las siguientes conclusiones:

- Con la aplicación del instrumento a los colaboradores del departamento comercial se logra identificar que a pesar de que Quarzo Innovación aplica algunos elementos de salario emocional, estos no son vistos por el personal como incentivos, por tanto, no están logrando un efecto de motivación que logre a su vez influir en su productividad. Tal y como lo detalló Martínez, C. (2019), en su investigación “*Salario emocional en los colaboradores del departamento contable financiero de Carlos Federspiel & CO (Tienda Universal) y su impacto en el desempeño, durante el primer cuatrimestre del 2019*”, existe una falta de comunicación clara a los colaboradores sobre estos incentivos, ya que la mayoría de los colaboradores indican no contar con ningún tipo de incentivo de salario emocional. El único beneficio que coincide conocer la mayoría está asociado al teletrabajo. Así mismo falta apoyo de la empresa y del área

administrativa a las gerencias para mejorar y brindar seguimiento en la ejecución de estos incentivos.

- Se logra identificar que Ejecutivos de Cuenta no tienen claridad de cuáles son los KPI's con los cuales se mide su productividad ya que las respuestas brindadas por los colaboradores no coinciden cada uno tienen percepciones diferentes de sus KPI o desconocimiento por completo, esto demuestra que la forma de comunicación y el seguimiento del cumplimiento por parte de la gerencia es ausente y poco efectivo, de la misma forma que Pérez, F. (2020) "*Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el instituto de educación Dr. Clodomiro picado Twilight*" identificó falta de controles que aseguren la comunicación efectiva hacia el personal, donde los colaboradores recuerdan más la comunicación de lo negativo, afectando el sentido de pertenencia y la motivación de los colaboradores.
- Existe una buena comunicación de los ejecutivos con la Gerencia del departamento, y la mayoría coincide que el ambiente laboral es bueno, sin embargo, consideran que hay pocas oportunidades de crecimiento y carrera profesional dentro de la empresa, Cepeda, K. (2020) en su investigación "*El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios*" idéntico a que una de las principales causas de rotación está relacionada con mejores ofertas laborales, planes de carrera y mayores retos, por lo que resulta importante analizar en Quazo esta variable.
- En la investigación de Bonilla, K (2018) "*Salario emocional como factor influyente en la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la Unidad de Gestión*

*de Recursos Humanos del Hospital San Juan de Dios, I semestre 2018*”, destaca la importancia de implementar actividades fuera del ámbito laboral los ejecutivos de cuenta desean tener más reconocimiento y autonomía para poder desarrollarse en su puesto de trabajo. Además, la buena relación con sus compañeros y jefatura resulta necesaria para poder cumplir sus funciones, tal y como ellos lo describen se requiere colaboración y trabajo en equipo por tanto las relaciones interpersonales tienen un peso importante.

- Los ejecutivos de cuenta se sienten motivados con el reconocimiento y designación de responsabilidades en su puesto de trabajo, tener autonomía les permite ganar confianza y a su vez esta confianza se refleja en sus resultados. Queda en evidencia la necesidad de capacitación y mejorar los procesos de comunicación sobre estrategias y campañas de nuevos productos para facilitar su gestión. Fernández, R. (2018) en su investigación *“Salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del área bóveda y custodia del conglomerado financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en el primer semestre del año 2018”* encuentra que existe una relación directa entre los estímulos de salario emocional y la productividad, y lo relaciona a mejoras en procesos como la comunicación asertiva, el respeto y el reconocimiento.
- En el estudio realizado por Rodríguez, N. (2018) *“El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad en la Municipalidad Distrital Veintiséis de Octubre Año– 2018”* el ambiente físico como estado de la infraestructura, ventilación, equipo, influyen en el rendimiento laboral del personal, en el caso de los ejecutivos de cuenta se determinó que la empresa aporta los suministros y

equipos que el personal requiere para su desempeño laboral y que además las instalaciones cumplen con lo que ellos requieren, se sienten cómodos y a gusto con sus espacios de trabajo.

- El teletrabajo es el beneficio de mayor impacto percibido por el personal de Quarzo Innovación, al igual que Suárez, D. (2019) en su tesis “*Relación entre el salario emocional y la eficiencia de los trabajadores de una entidad financiera pública de lima, 2018*” este estímulo de salario emocional puede impulsar en los ejecutivos de cuenta el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente. De igual forma en ambos estudios se demuestra la importancia de balance entre el trabajo y el tiempo en familia, por esto el teletrabajo permite aprovechar los tiempos y fortalecer las relaciones familiares, lo que a su vez genera bienestar en el colaborador.

## **5.4. RELACION CON EL MARCO REFERENCIAL**

En cuanto a los resultados obtenidos al margen de la teoría investigada, se obtienen las siguientes relaciones:

Con respecto al tema central de esta investigación: salario emocional se encuentra que no existe en Quarzo Innovación la aplicación o estímulo de este con el personal en general. Los entrevistados del departamento comercial desconocen este concepto en su mayoría y no visualizan los beneficios que la empresa pueda estarles aportando como complemento a su salario económico. Tal como lo refiere Torres-Flórez (2019) es muy común encontrar en las organizaciones una comunicación deficiente respecto a las compensaciones que se ofrecen a los colaboradores. Es muy común ver que el trabajador sólo percibe un salario neto como única compensación, y de esta forma se identifica que sucede en Quarzo Innovación. (Equipos & Talento, 2022) define el salario

emocional hace referencia a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa como incentivo positivo y que a su vez sirve a las compañías para mejorar su oferta de trabajo.

El teletrabajo es el beneficio visible más importante para los colaboradores, se encuentra habilitado para todos los miembros del equipo y se trabaja un modelo híbrido, de 2 a 3 días en casa y los otros en oficina. Los colaboradores perciben que tienen mejor rendimiento ya que reducen las distracciones, así mismo porque se aprovecha mejor el tiempo sin desgastarse en presas durante los traslados, lo que les permite aprovechar más el tiempo en familia. (Herrera, 2020) afirma que este beneficio contribuye a la conciliación personal y puede llegar a ser uno de los beneficios más atractivos que podemos ofrecer.

Quarzo Innovación cuenta con espacios de recreación, los colaboradores los utilizan y reconocen que son útiles, pero no los visualizan como un beneficio o salario emocional, es importante estimular estos incentivos y que el colaborador pueda aprovecharlos y obtener un beneficio a través de estos, tal y como indica (Herrera, 2020) es un hecho que los empleados somos cada vez más exigentes y necesitamos poder conciliar nuestra vida profesional con la personal.

La motivación cumple un papel de gran importancia, y se compone de diferentes variables: relaciones interpersonales, reconocimiento, logro, ambiente de trabajo, los ejecutivos de cuenta en la entrevista muestran una respuesta positiva al reconocimiento de estos, bajo la conceptualización de que un trabajador que cuente con estímulos positivos tendrá una mayor apertura a trabajar mejor, (Betancur Arias, 2021, pág. 37) afirma que un trabajador motivado, que encuentre un balance entre lo laboral y lo familiar, flexibilidad, apoyo en sus decisiones, crecimiento dentro de la empresa, y que observe un ambiente laboral positivo, se impulsará a mejorar su rendimiento.

Con relación a los KPI's de medición de productividad, existe poca claridad por parte de los ejecutivos de cuenta sobre la forma en que se miden, cada colaborador respondió de forma diferente al consultarle sobre los diferentes indicadores respecto al ciclo de la venta, tasa de conversión, ticket promedio, ingresos por producto o nivel de satisfacción del cliente. Los ejecutivos de cuenta relacionan que son más productivos si avanzan con sus pendientes en el día y no se tiene un modelo estandarizado y comunicado con claridad al personal para poder generar los resultados. Según define (Cuartas Aguirre, 2015, pág. 195) se entiende por productividad la convergencia de una cantidad de factores técnicos como: equipos, plantas, materias primas, procesos, calidad, desarrollo tecnológico, medios económicos, etc., acompañados fundamentalmente por el empeño y la motivación humana para lograr la más óptima distribución del trabajo, que permita alcanzar los mejores niveles de rendimiento y eficiencia conducentes a la meta propuesta en los negocios.

Por otro lado, parte de esta poca claridad en el conocimiento obedece a que en el último año se han realizado modificaciones en los puestos de trabajo que comprende desde funciones, salario y métodos de evaluación, la falta de una estructuración y análisis detallado de todas las variables del proceso de cambio exponen el resultado, que finalmente genera confusión e incertidumbre en los colaboradores, según (Gutiérrez Pulido, 2020, pág. 161) para facilitar la forma de definir los KPI se debe responder a las siguientes preguntas: “¿qué resultados se buscan?, ¿cómo se sabe si se alcanza el éxito? y ¿cómo se puede medir adecuadamente ese éxito?”. La Norma ISO-9004:2018 dedica la sección 10.2 a los indicadores de desempeño, y señala: La organización debe evaluar su progreso en el logro de los resultados planificados en comparación con su misión, visión, políticas, estrategia y objetivos, en todos los niveles y en todos los procesos y funciones relevantes. Se debe utilizar un proceso de medición y análisis para monitorear este

progreso, para recopilar y proporcionar la información necesaria para las evaluaciones de desempeño y la toma efectiva de decisiones.

Quarzo Innovación bonificaciones por cumplimiento de metas de ventas para el equipo de ejecutivos de cuenta, estas metas son percibidas por los colaboradores como poco alcanzables y en lugar de ser un factor que impulse y estimule cumplir la meta se convierte en un desacelerador de motivación.

En materia de comunicación se comprueba que el principal mecanismo de información sobre temas generales y procedimientos es el correo electrónico, en el caso de la comunicación rápida, es decir, la que se requiere en el momento se utiliza Teams, y lo formal o más complejo a través de reuniones departamentales. Los colaboradores aseguran que la comunicación a lo interno es en su mayoría fácil y respetuosa. Al hablar de comunicación surgen diferentes enfoques, uno de estos es el de comunicación efectiva (Da Silva, 2020) define que ocurre cuando un mensaje se comparte, recibe y comprende sin alterar su objetivo final, por lo que se podría afirmar que en general en lo que refiere a comunicados, procedimiento y otros de orden general la comunicación es efectiva y existe un seguimiento interno para garantizar la comprensión y aplicación.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1. CONCLUSIONES

La presente investigación se enfocó en estudiar sobre El salario emocional y su influencia en la motivación y la productividad de los Ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación, en el segundo semestre del año 2021, a continuación, se presenta la síntesis de los datos obtenidos como resultado del proceso de investigación.

Esta investigación se fundamentó en 4 objetivos específicos sobre los cuales se establecerá las conclusiones.

El primer objetivo específico era identificar los tipos de salario emocional que reciben los Ejecutivos de Cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación, con el fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre este incentivo, del cual se obtiene que:

1. La mayoría desconoce el concepto de salario emocional o bien tiene una idea incorrecta de lo que representa. Partiendo de este hecho al consultarles sobre si Quarzo aplica salario emocional las respuestas obtenidas brindaron información sobre algunos beneficios como bonificaciones o comisiones por ventas que son meramente económicos. En algunos casos se destacó el teletrabajo y un colaborador mencionó otros como el café y parqueo.
2. En cuanto a la flexibilidad horaria, la mayoría está a gusto con su horario de trabajo y no considera que se deba modificar, coinciden en que las mañanas resultan ser más productivas por considerar que para la tarde ya ingresaron una serie de pendientes y se recarga el día.
3. En relación con el ambiente laboral en su mayoría los colaboradores afirman que es bueno en cuanto a la relación con los compañeros, pero que se podría mejorar realizando más actividades fuera de lo laboral que permitan fortalecer las relaciones y el trabajo en equipo, afirman que ocasionalmente se realizan, pero no existe una frecuencia definida o encargado

- que las planifique. Con relación al trabajo propiamente se evidencia que existe una carga de trabajo en los puestos, generadora de estrés y que es importante revisar las funciones para ajustar los tiempos y responsabilidades, e incluso facilitar la gestión del puesto.
4. La antigüedad laboral de los ejecutivos de cuenta va desde 1 año para el colaborador con menos tiempo y hasta los 12 años el que tiene mayor cantidad de años, esto denota estabilidad en el equipo de trabajo, personal consolidado con conocimiento del puesto y de la empresa ya que algunos han ocupado diferentes puestos a lo largo de los años.
  5. La percepción de contar con posibilidad de crecimiento dentro de Quarzo es variada, algunos consideran que la empresa sí brinda oportunidades, sin embargo, otros afirman que estas oportunidades aplican solo para ciertos puestos o personas en particular.
  6. El teletrabajo está habilitado para todos los funcionarios, la empresa maneja un modelo híbrido, entre 2 y 3 días en casa, y los otros en oficina. Destacan como beneficio más significativo el no tener que desplazarse, ahorrar tiempo en traslados y aprovechar más el tiempo en familia.
  7. Los ejecutivos de cuenta conocen y utilizan los espacios habilitados en Quarzo para esparcimiento, consideran que son de beneficio para desestresarse o al menos despejarse un poco, sin embargo, también se han presentado algunas condicionantes para hacer uso de estos, como por ejemplo ruido, visita de clientes y tiempo de uso.
  8. Con excepción de un entrevistado, en general consideran que Quarzo Innovación está en un lugar seguro, accesible y que les toma poco tiempo llegar a las instalaciones, entre los 8 minutos y 1 hora. La mayoría no cuenta con vehículo y se traslada por sus propios medios.
  9. Quarzo tiene a disposición del personal de forma abierta un parqueo interno, con capacidad para 7 vehículos, algunos colaboradores prefieren dejar su vehículo fuera ya que este

parqueo solo cuenta con una entrada y es la misma salida, por tanto, suele suceder que el primero en llegar debe retirarse de último ya que depende de que otros que estén delante suyo salgan primero. La empresa ya adquirió un terreno para mejorar la capacidad de parqueo para colaboradores y clientes.

El segundo objetivo específico pretendía determinar si el salario emocional influye en el cumplimiento de los KPI'S de productividad de los Ejecutivos de Cuenta del Departamento Comercial de Quarzo Innovación como factor que impulse la productividad de los colaboradores, los principales hallazgos fueron:

10. No tienen claro cuáles son los principales indicadores que miden su productividad en el ciclo de la venta, las respuestas fueron diferentes en todos los casos, algunos afirman desconocerlos, no recordarlos, o estar claros. Ninguno brindó un dato claro sobre el KPI, solo aproximaciones y perspectiva.
11. La periodicidad con la que se analiza las metas de ventas también obtuvo respuestas confusas, la mayoría responde que es mensual, otros trimestral, y en un caso semanal.
12. En general con relación a los KPI's de la gestión de ventas y el seguimiento de éstos no está claro el parámetro de medición ni la frecuencia de revisión para valorar el cumplimiento.
13. Existen herramientas para llevar los registros de las tareas que se ejecutan y desde los cuales se analizan los resultados de los ejecutivos de cuenta, sin embargo, los ejecutivos no pueden generar todos los informes de manera independiente, para algunos de ellos requieren que asiste de gerencia o gerencia les remita el detalle para analizar avances en el cumplimiento.
14. Una limitante en el proceso de la gestión comercial para la colocación de los productos estrella, es la capacitación a los ejecutivos sobre el producto, acceso a demo, propuestas e

información general previo a realizar el lanzamiento con los clientes, actualmente no se realiza de esta forma y se publican productos de los cuáles el personal aún no tiene claridad para poder negociar con los clientes.

15. Los ejecutivos tienen claro que su meta de fidelización de clientes es la satisfacción en el servicio a la cartera, cada uno aplica para lograrlo las estrategias definidas por la empresa como lo son llamadas de acercamiento, envío de correos, y los seguimientos en general de las gestiones que tramita el cliente. Se confirma que la gerencia comercial apoya a los ejecutivos para lograr la satisfacción de los clientes sobre el servicio.

El tercer objetivo específico consistió en determinar en relación con la teoría de Herzberg cuales son los factores motivacionales de mayor importancia para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Cuarzo Innovación, y la forma en que los diferentes tipos de salario emocional que aplica la empresa satisface estas necesidades en los colaboradores, se concluye que:

16. Con relación al análisis de la variable de supervisión de los factores higiénicos los ejecutivos de cuenta no reciben capacitación sobre la administración del tiempo, recientemente se les brindó una guía con sus funciones y los tiempos a dedicar en el mes por cada actividad, de esta forma se coordina las tareas periódicas por medio de una agenda programada, y de esta forma aseguran el cumplimiento de sus funciones rutinarias.
17. Adicionalmente los ejecutivos llenan diferentes controles para llevar a cabo sus tareas, estos controles cumplen funciones independientes: control de ventas para los cierres de venta y llevar estadística de las ventas por mes, control de seguimiento de propuestas pendientes, y software de gestiones que es donde se registra cada una de las actividades

- que realizan durante el día. La empresa tiene por política verificar el cumplimiento del registro de 8 horas al día en esta plataforma, y se reporta cada proceso realizado en el día.
18. La mayoría coincide que unificar o reducir los controles contribuiría a evitar duplicidad y enfocarse de mejor manera a la ejecución de las tareas.
  19. En cuanto a las relaciones interpersonales afirman que son buena, y como factor influyente en la productividad afirman que por el tipo de trabajo siempre requieren colaboración de otros por tanto resulta de gran importancia que el ambiente sea positivo para recibir ese apoyo, y que de existir algún problema afectaría en el desempeño.
  20. Se les consultó sobre sus apreciaciones sobre la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” la mayoría coincide que no aplica en Quarzo, dado que siempre se generan alianzas, en muchos casos amigos más allá de lo laboral, y que esto a su vez ayuda en los procesos internos, llevarse bien es fundamental en general.
  21. Los ejecutivos de cuenta consideran que con relación a su espacio personal de trabajo en la oficina cuentan con lo necesario para poder desempeñarse, consideran que el espacio es adecuado, cómodo y que si requieren algún implemento pueden obtenerlo de forma accesible. La empresa suele preguntarles periódicamente si requieren algún suministro o equipo. Como opción de mejora consideran que podría analizarse ampliar el tamaño del cubículo, sin embargo, no representa un impedimento para realizar su trabajo o que limite su productividad.
  22. Respecto a las instalaciones en general de la empresa igualmente afirman estar a gusto, y que cumple con lo necesario, con la mención de que si se requiere presencialidad de todo el personal ya no se cuenta con espacio para todos, como mejora consideran que podrían

- contar con más áreas verdes, ampliar el comedor y algunos cubículos que son de menor tamaño para mayor comodidad.
23. Con relación al salario económico, 8 colaboradores indicaron que su salario no se encuentra alineado con sus funciones, consideran que debe ser valorado con las funciones y la carga de trabajo dado que tienen muchas funciones de gran responsabilidad y el tiempo los consume, e incluso se pueda asociar con relación al peso de los clientes que se tiene por cartera.
  24. La mayoría de los colaboradores no ha solicitado aumento de salario en el último año, en un caso afirman haberlo solicitado, pero fue negado, y otro de los casos se ajustó porque el colaborador renunció y fue la forma de retenerlo en la empresa. A pesar de esto todos afirman que en el último año recibieron un ajuste en su modelo de ingresos.
  25. Los ejecutivos de cuenta reciben comisión por ventas, la mayoría realizaría un ajuste en el formato de las comisiones por producto que reciben asociado al esfuerzo para cerrar algunas ventas y la retribución que reciben a cambio, específicamente sobre el porcentaje aplicado.
  26. Destacan que Quarzo Innovación es una empresa ordenada con procedimientos documentados y que estos facilitan la gestión como apoyo cuando se tiene alguna duda o no se tiene conocimiento del tema.
  27. El puesto de ejecutivo de cuenta resultó ser una combinación de dos puestos: telemercadeo y asesor de servicio. Cuando este cambio se dio en marzo 2021 la mayoría afirma que se informó, pero no fue una decisión en la que fueran involucrados, sino una decisión de la empresa y se inició con los procesos de capacitación, accesos, segmentación de clientes y

- todo lo necesario para llevarlo iniciar en marzo, sobre la marcha les fueron informando como se trabajarían las comisiones y otros detalles del puesto.
28. Cuarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño que llaman MED, este documento es realmente un registro de incidentes de la gestión del colaborador, los cuales pueden ser positivos o negativos, la mayoría de los colaboradores considera que se debería mejorar la forma en que se asignan puntos para el reconocimiento de lo bueno y no enfocarse tanto en lo malo. Adicionalmente no tienen acceso para ir revisando su calificación, avances y llevar un seguimiento personal. En noviembre 2021 se realizó por primera vez una actividad de reconocimiento a las mejores notas de la MED en la empresa, a pesar de que algunos consideraron justa la asignación de los ganadores, la mayoría reprocha que no fue una designación justa por la forma en que se dan y quitan los puntos, por lo que en la mayoría produjo descontento.
  29. La Gerencia comercial es percibida por los ejecutivos como un área de apoyo y con interés, indican que siempre reciben atención y seguimiento de lo que hacen, pero mejorarían el tiempo ya que suele pasar en muchas reuniones y esto limita el tiempo disponible para poder colaborarles.
  30. La retroalimentación sobre temas laborales afirman recibirla, sin embargo, carece de frecuencia o estructura, se va dando de acuerdo con cómo se van presentando las situaciones.
  31. Cuando escalan una petición a la gerencia afirman que en la mayoría de los casos reciben respuesta y estado o avance del proceso para conocer el resultado.
  32. Con relación al puesto en sí mismo, las funciones les satisfacen, sin embargo, hay un sentido general de carga de trabajo que es importante revisar, todos invierten tiempo fuera

de horario para poder avanzar con sus pendientes prácticamente a diario. Asociado a esto ven la falta de tiempo en el día para concluir sus tareas como la principal limitante que afecta su productividad.

33. La mayoría de los ejecutivos de cuenta afirma que cuenta con libertad para la toma de decisiones sobre su puesto, sin embargo, existe una dependencia de la aprobación de gerencia comercial en otras decisiones como descuentos o regalías, lo que suele limitar su área de acción frente al cliente.

Finalmente, el cuarto objetivo específico fue analizar el tipo de comunicación que aplica la empresa Quarzo Innovación con relación a las métricas de productividad y los incentivos de salario emocional que aplica para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial, como factor influyente en la percepción de los colaboradores y los resultados de las prácticas que implemente la empresa:

34. Con respecto a la comunicación con la jefatura comercial indican que es accesible y abierta, pueden con libertad escalar alguna petición y se puede contar siempre con el apoyo de esta u otro compañero en el departamento. Cuando se trata con otro departamento hay posiciones diferentes, unos afirman que el departamento de I&D es el más complejo de acceder dado que siempre están saturados y los tiempos de respuesta por tanto se toman mucho más tiempo, y en dos de los casos indican que se trata del área de SAC por depender de una persona para obtener espacios de agendas y eso puede afectar el proceso.
35. Cuando reciben alguna instrucción para ejecutar alguna tarea de trabajo, afirman que la comunicación con la Gerente comercial es respetuosa y clara, se han dado a través del tiempo algunas situaciones con jefaturas anteriores donde si existían roces, pero todos

- afirman que la comunicación con la actual jefatura es buena y siempre está atenta a apoyarles.
36. La forma más común de comunicar cambios o mejoras en el departamento es el correo electrónico, y ahora realizan mediante teams comunicados o avisos de temas rápidos. Existen reuniones personalizadas uno a uno con gerencia de forma semanal, y otras semanales con todo el departamento, en estas se abordan temas de procedimientos y se aclaran las dudas de lo que se espera en su ejecución.
37. Los KPI's del puesto han cambiado como parte de todo el proceso de ajuste de funciones desde marzo, en este caso los cambios de mayor impacto afirman que los reciben por correo como confirmación y que se realiza una reunión con Gerencia general inclusive para abordar los detalles y explicar los cambios.

## **6.2. LIMITACIONES**

Esta investigación contó con el apoyo de la empresa y sus colaboradores, sin embargo, a pesar de la gran disposición presente, se encontró con la siguiente limitación:

### **6.2.1. Disponibilidad de horarios para las entrevistas de los Ejecutivos de cuenta**

Los Ejecutivos de cuenta quienes son los sujetos de este estudio, trabajan con tiempos muy ajustados, los cuales son 100% para la atención del cliente, por tanto, se requirió coordinar las entrevistas fuera de horario laboral con cada colaborador, incluyendo sesiones en sábados y domingos.

### 6.3. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas sobre las entrevistas realizadas a los ejecutivos de cuenta, dentro de este marco de estudio de esta investigación, surgen recomendaciones que se estiman valiosas para que Quarzo Innovación pueda contar con insumos para mejorar los procesos de comunicación, motivación, medición de la productividad, estas recomendaciones serán ampliadas a continuación:

Con relación al primer objetivo específico para identificar los tipos de salario emocional que reciben los Ejecutivos de Cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación, se detallan las siguientes recomendaciones.

1. Realizar una campaña interna de capsulas informativas que permita destacar los incentivos de salario emocional que aplica Quarzo Innovación para que los colaboradores en general tengan conocimiento de estos.
2. Diseñar una estrategia para impulsar diferentes tipos de salario emocional como teletrabajo áreas de esparcimiento, celebración de cumpleaños de edad y laborales.
3. Analizar si es posible modificar el horario de almuerzo pasando de 45 minutos a 1 hora, con el fin de motivar a los colaboradores, donde tengan más tiempo para descanso y dispersión.
4. Revisar cómo se gestiona la carrera administrativa con el fin de que se abra a todos los puestos y que los colaboradores puedan crecer dentro de Quarzo Innovación, respetando los requisitos que requiere el puesto.
5. Incentivar el teletrabajo como un incentivo que busca un balance entre la vida personal y laboral de los ejecutivos de cuenta.

6. Revisar las condiciones de uso de los espacios de recreación, ubicación, espacio, equipamiento, y demás, para asegurar que se tenga el aprovechamiento deseado en beneficio del colaborador.

El segundo objetivo buscaba determinar si el salario emocional influye en el cumplimiento de los KPI'S de productividad de los Ejecutivos de Cuenta del Departamento Comercial de Quarzo Innovación como factor que impulse la productividad de los colaboradores:

7. Establecer y diseñar una estrategia de divulgación de los KPI's de medición de la productividad de los ejecutivos de cuenta, que incluya capacitación para estos y de esta forma permita brindar seguimiento adecuado.
8. Brindar acceso a los reportes del sistema de Gestiones que contienen información del trabajo que registran los ejecutivos de cuenta, con la finalidad que ellos puedan ir analizado el avance de cumplimiento de sus tareas y organizar aquellas que aún no estén procesadas para cumplir las metas definidas por el departamento comercial en el mes.
9. Mejorar el proceso de mercadeo y publicidad de productos nuevos, para que el Ejecutivo de cuenta, se encuentre capacitado y pueda tener acceso a propuestas, contratos, demostración del producto y demás material relacionado previo a la salida del producto, con el fin de acelerar el proceso de negociación con el cliente.

El tercer objetivo específico consistió en determinar en relación con la teoría de Herzberg cuales son los factores motivacionales de mayor importancia para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación, y la forma en que los diferentes tipos de salario emocional que aplica la empresa satisface estas necesidades en los colaboradores:

10. Realizar una capacitación de manejo efectivo del tiempo que permita a los ejecutivos de cuenta gestionar de una mejor manera sus tareas, y les brinde herramientas para desempeñarse de forma más efectiva y ágil permitiéndoles obtener los resultados deseados.
11. Mejorar el proceso de generación de informes de los Ejecutivos de cuenta, para unificar registros, automatizar el proceso eliminando aquellos que generen duplicidad y registros manuales, y de este modo facilitar mediante herramientas el análisis de sus estadísticas de avance y cumplimiento de KPI's.
12. Revisar los controles que se registran actualmente de forma manual por los colaboradores para determinar si la información es necesaria y analizar la forma de automatizarlos, con el fin de que el ejecutivo se concentre más en las tareas que se asocian con su productividad y no tanto en las administrativas.
13. Impulsar actividades que integren y fortalezcan las relaciones interpersonales, y el trabajo en equipo como reuniones periódicas para temas no relacionados al entorno laboral, actividades de "*team building*".
14. Brindar seguimiento a la gestión del correo mensual sobre la consulta al personal si requieren suministros o equipos de trabajo, dado que esta práctica es valorada por los colaboradores de una forma positiva, por tanto, es importante mantenerla y velar porque se brinde seguimiento las solitudes y necesidades del personal en esta materia.
15. Analizar la posibilidad de mejorar el espacio de algunos cubículos que son de menor tamaño, con el fin de brindar espacios de trabajo con mayor comodidad y ergonómicos a los colaboradores de la empresa.
16. Analizar las funciones de los puestos de trabajo, especialmente las del ejecutivo de cuenta con relación a los tiempos por función, cantidad de clientes y KPI's de productividad

esperados del puesto, para optimizar y obtener una productividad acorde a la capacidad que el diseño del puesto permita alcanzar.

17. Realizar por parte del departamento administrativo un estudio semestral de los salarios de la empresa y compararlos con los del mercado para analizar si estos son competitivos, y de esta forma se puedan realizar modificaciones para evitar la salida del personal.
18. Analizar el modelo de comisiones y los porcentajes que se pagan al colaborador para verificar si está alineado con el esfuerzo realizado para cerrar el proceso de venta.
19. Gestionar los procesos de comunicación de cambios de alto impacto especialmente si afecta funciones o la esencia básica de los puestos de trabajo, de forma tal que se integre a los involucrados y estos puedan brindar sus apreciaciones y a su vez permita que participen en el proceso de diseño como parte importante de la transformación, y cambiar de este modo la percepción de cambios que han sido impuestos por parte de la alta gerencia.
20. Contribuir por parte de la Alta Gerencia con la gerencia comercial para mejorar los procesos internos, analizar funciones y mejorar la disponibilidad de tiempo, con el fin de poder contar con mayor capacidad y enfoque para apoyar a su equipo de trabajo.
21. Retroalimentar al colaborador de forma periódica sobre su productividad y resultados, donde se brinde apoyo y seguimiento a las áreas con oportunidad de mejora y se estimulen los resultados positivos como factor de motivación.
22. Capacitar a los ejecutivos de cuenta sobre productos y servicios disponibles en el catálogo de la empresa, que les permita obtener mayor confianza a la hora de negociar y realizar el proceso de venta, y contar con mayor independencia en el desarrollo de sus funciones, traduciéndose en mejores resultados.

23. Analizar por parte de la alta gerencia la gestión del departamento de Innovación y Desarrollo (I&D) en materia de rotación de personal, para establecer un plan de acción de retención de talento y mejora de procesos, dado que una limitante que afecta la productividad de los ejecutivos de cuenta obedece al tiempo de respuesta que obtienen de este departamento, donde ellos filtran las quejas que llegan desde el cliente y deben procesarlas.
24. Brindar a los ejecutivos de cuenta mayor independencia en cuanto al proceso de toma de decisiones, con capacitaciones y herramientas que le faciliten el empoderamiento y contribuya a mejorar su productividad.

El cuarto objetivo específico consistió en analizar el tipo de comunicación que aplica la empresa Quarzo Innovación con relación a las métricas de productividad y los incentivos de salario emocional que aplica para los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial, como factor influyente en la percepción de los colaboradores y los resultados de las prácticas que implemente la empresa:

25. Brindar seguimiento por parte de la alta gerencia a la gerencia comercial para mantener siempre una comunicación abierta con el colaborador, impulsando ante todo el respeto y la claridad en las instrucciones, que aseguren que el colaborador comprenda lo que se espera de su trabajo y esto facilite su cumplimiento.
26. Analizar por parte de la alta gerencia las causas de las situaciones presentadas en el departamento de I&D que afecta que pueda mantenerse una comunicación efectiva de otros departamentos con este.

27. Fortalecer en apoyo con la gerencia comercial la comunicación formal de cambios que se realicen y que estos sean revisados con el personal involucrado.
28. Comunicar por parte de la gerencia comercial los cambios de alto impacto en los KPI's de forma tal que se garantice que el ejecutivo de cuenta los recibe y comprende, y a su vez pueda contar con lo necesario cumplirlos.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

## **7.1. SALARIO EMOCIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE QUARZO INNOVACIÓN**

Con base a la investigación realizada y según los hallazgos obtenidos como resultado del proceso de estudio, es necesario estimular el salario emocional y la comunicación de éste y de los KPI's que evalúan la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento comercial.

Siendo que el salario emocional es la retribución, no monetaria y adicional, que el colaborador recibe a cambio de su trabajo, se asocia con la satisfacción de necesidades personales, profesionales y familiares para mejorar su calidad de vida. Es un ejercicio de acuerdo y conciliación entre la buena voluntad y la confianza de la organización y la dedicación y responsabilidad del colaborador. (Murillo, 2021).

En materia de productividad los KPI son las siglas de “*Key Performance Indicator*”, es decir, una especie de medidor de desempeño por medio de una serie de indicadores. Estos son una serie de métricas, las cuales miden la productividad y eficacia de las acciones contempladas en ellas. Esta métrica te ayuda a la medición y planificación de procesos para lograr el éxito de un negocio. El fin es la toma de decisiones con una base sólida respecto a la efectividad lograda; anticiparnos a comportamientos de consumidores potenciales o cautivos, detectar oportunidades en el mercado y corregir errores en el desarrollo de estrategias. (CLOUD GESTION, 2022)

Siendo que las dos definiciones previas resumen el tema central de la investigación realizada, es importante facilitar a Quarzo Innovación una propuesta que le permita relacionar

ambas variables generando resultados positivos en la gestión de los ejecutivos de venta del departamento comercial.

## **7.2. INSTUTUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ**

La propuesta se desarrollará para la empresa Quarzo Innovación, específicamente para el Departamento Comercial, y sobre el puesto de Ejecutivos de cuenta.

## **7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **7.3.1. Objetivo General**

Elaborar una propuesta para Quarzo Innovación que estimule productividad de los Ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial a través del salario emocional, gestionando la comunicación de estos beneficios para mejorar la percepción del colaborador.

### **7.3.2. Objetivos específicos**

7.3.2.1.Elaborar cápsulas informativas sobre los KPI's de productividad de los Ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial, con el fin de informar a los colaboradores sobre las métricas de medición de su productividad.

7.3.2.2.Diseñar una capacitación sobre administración del tiempo para los Ejecutivos de cuenta del departamento Comercial para brindar herramientas que contribuyan a lograr el cumplimiento de sus metas de productividad.

7.3.2.3. Diseñar una capacitación sobre salario emocional, como estrategia de apoyo a las gerencias para estimular la motivación y la productividad de los colaboradores.

7.3.2.4. Proponer un nuevo instrumento de evaluación del colaborador complementario con la MED actual, que permita a las gerencias de Quarzo Innovación contar con una herramienta para el análisis de resultados y a su vez contar con los lineamientos para el seguimiento del colaborador.

## 7.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

**Tabla 114** Diagrama de Gantt

Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
<b>1. Cápsulas informativas de KPI's</b>						
Envío de cápsulas por correo a la Gerencia Comercial	1/7/2022	1/7/2022				
Remisión de capsulas por parte de la Gerencia Comercial	1/7/2022	15/7/2022				
Reunión de Gerencia Comercial con Ejecutivos de cuenta para explicar los KPI de productividad	21/7/2022	28/7/2022				
Envío de cápsulas a los ejecutivos de cuenta	1/8/2022	22/8/2022				
<b>2. Capacitación Administración del tiempo</b>						
Envío por correo a Gerencia Comercial	23/8/2022	23/8/2022				
Preparar material referente al contenido	24/8/2022	16/9/2022				
Capacitación para los ejecutivos de cuenta	24/9/2022	24/9/2022				
<b>3. Capacitación de salario emocional</b>						
Envío por correo a Gerencia Administrativa	26/9/2022	26/9/2022				
Preparar material referente al contenido	26/9/2022	14/10/2022				
Capacitación para los gerentes	22/10/2022	22/10/2022				

4. Elaboración de nuevo instrumento complementario a la MED y los lineamientos para el seguimiento						
Envío por correo de la matriz y lineamientos de seguimiento a Gerencia Administrativa	24/10/2022	24/10/2022				
Entrega del instrumento por parte de Gerencia Administrativa a las Gerencias departamentales	24/10/2022	31/10/2022				

Fuente: Elaboración propia (2022)

## 7.5. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se detalla el presupuesto general considerando los objetivos específicos que componen esta propuesta. Estos valores corresponden a una estimación actual, sin embargo, podrían eventualmente variar según el momento en que se ejecute la implementación, por tanto, el presupuesto final podría ser diferente al acá definido.

**Tabla 115** Presupuesto costo en horas requeridas del personal

Propuesta	Actividad	Costo por hora	Tiempo requerido (Horas)	Cantidad de involucrados	Costo total
Cápsulas informativas de KPI's	Remisión de cápsulas por parte de Gerencia Comercial	₡ 5 833,00	2,00	1,00	₡ 11 666,00
	Envío de capsulas informativas por medio de correo	₡ 5 833,00	1,00	1,00	₡ 5 833,00
<b>Presupuesto total cápsulas informativas</b>					<b>₡ 17 499,00</b>
Propuesta	Actividad	Costo por hora	Tiempo requerido (Horas)	Cantidad de involucrados	Costo total
Capacitación de administración del tiempo	Preparar material referente al contenido por parte de Gerencia Administrativa	₡ 5 000,00	3,00	1,00	₡ 15 000,00

	Impartir capacitación por parte de la Gerencia Administrativa a los ejecutivos de cuenta	₺ 7 500,00	8,00	1,00	₺ 60 000,00
	Participación de los ejecutivos de cuenta en la capacitación	₺ 3 000,00	8,00	10,00	₺ 240 000,00
	Envío de material de la capacitación por correo a los participantes por parte de la Gerencia Administrativa	₺ 5 000,00	0,25	1,00	₺ 1 250,00
<b>Presupuesto total para capacitación de Administración del tiempo</b>					<b>₺ 316 250,00</b>
Propuesta	Actividad	Costo por hora	Tiempo requerido (Horas)	Cantidad de involucrados	Costo total
Capacitación de salario emocional	Preparar material referente al contenido por parte de Gerencia Administrativa	₺ 5 000,00	3,00	1,00	₺ 15 000,00
	Impartir capacitación por parte de la Gerencia Administrativa a los Gerentes	₺ 7 500,00	8,00	1,00	₺ 60 000,00
	Participación de los gerentes en la capacitación	₺ 10 650,00	8,00	4,00	₺ 340 800,00
	Envío de material de la capacitación por correo a los participantes por parte de la Gerencia Administrativa	₺ 5 000,00	0,25	1,00	₺ 1 250,00
	<b>Presupuesto total en horas para capacitación de Salario Emocional</b>				

Propuesta	Actividad	Costo por hora	Tiempo requerido (Horas)	Cantidad de involucrados	Costo total
Instrumento de evaluación complementario a la MED	Preparar material referente al contenido por parte de Gerencia Administrativa	₡ 5 000,00	3,00	1,00	₡ 15 000,00
	Entrega de Gerencia Administrativa a los gerentes departamentales del instrumento y lineamientos de seguimiento	₡ 5 000,00	2,00	1,00	₡ 10 000,00
	Participación de los gerentes departamentales para recibir el instrumento y lineamientos de seguimiento	₡ 7 083,00	2,00	4,00	₡ 56 664,00
<b>Presupuesto total en horas para entrega de instrumento de evaluación complementario a la MED</b>					<b>₡ 81 664,00</b>
<b>Presupuesto general en horas requeridas del personal</b>					<b>₡ 832 463,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Tabla 116** Presupuesto de recursos materiales para las capacitaciones

Propuesta	Actividad	Costo por unidad	Cantidad requerida	Costo total
Capacitación de administración del tiempo	Material para dinámicas	₡ 3 600,00	10,00	₡ 36 000,00
	Alimentación	₡ 12 500,00	11,00	₡ 137 500,00
<b>Presupuesto total de recursos</b>				<b>₡ 173 500,00</b>
Propuesta	Actividad	Costo por unidad	Cantidad requerida	Costo total
Capacitación de salario emocional	Material para dinámicas	₡ 1 200,00	10,00	₡ 12 000,00
	Alimentación	₡ 8 500,00	4,00	₡ 34 000,00
<b>Presupuesto total de recursos</b>				<b>₡ 46 000,00</b>
<b>Presupuesto general en recursos materiales para las capacitaciones</b>				<b>₡ 219 500,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

## 7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación, se definen los aspectos de mayor relevancia a considerar para proponer a Quarzo Innovación mejoras que permitan generar mejores resultados en la productividad del departamento comercial a través de la aplicación de salario emocional.

La información recopilada permitió establecer las variables para desarrollar esta propuesta, buscando el máximo aprovechamiento por parte de la empresa de los resultados que pueda generar a través de su implementación.

Esta propuesta se desarrollará de la siguiente manera:

**Propuesta 1:** Cápsulas de KPI's de productividad

**Propuesta 2:** Capacitación sobre administración del tiempo

**Propuesta 3:** Capacitación sobre salario emocional

**Propuesta 4:** Elaboración de un nuevo instrumento complemento a la MED y los lineamientos para el seguimiento del instrumento

Esta propuesta busca servir de apoyo y orientación para el departamento comercial en el proceso de seguimiento de su productividad de la mano de la motivación de su personal a través del salario emocional que puedan percibir.

### **7.6.1. Propuesta 1: Cápsulas de KPI's de productividad**

Los indicadores de productividad juegan un papel determinante en el resultado de la gestión de una organización. Para poder medir si los objetivos del plan estratégico de la empresa se están alcanzando, es necesario ir a los subprocesos que conforman ese objetivo, y dentro de estos se encuentran los KPI's de productividad, cuya finalidad es medir el alcance del esfuerzo realizado en determinado proceso de acuerdo con lo que la organización se propuso lograr, de esta forma se analiza que tan cerca o distante de la meta se encuentra en este momento.

En el departamento Comercial de Quarzo Innovación los Ejecutivos de Cuenta no tienen claridad de cuáles son sus KPI's ni con qué frecuencia se analizan los resultados de estos, esta situación brinda origen a esta propuesta.

#### **7.6.1.1. Descripción del puesto**

El puesto de Ejecutivo de cuenta del departamento Comercial tiene asignada una cartera o grupo de clientes fijos de la empresa, con contratos que les brinda la posibilidad de acceder a soporte y otros beneficios que Quarzo Innovación les brinda.

El Ejecutivo de cuenta es el canal central de comunicación del cliente con la empresa, por lo cual dentro de su función le corresponde:

- Canalizar las solicitudes de soporte y velar porque su cliente sea atendido.
- Coordinar agendas, reuniones, sesiones de soporte, capacitaciones, y reuniones que el cliente requiera con algún colaborador de la empresa.
- Brindar seguimiento a los procesos en curso del cliente: implementaciones, soporte, pendientes de solución.

- Gestionar la venta de productos y servicios que ofrece la empresa a su cartera de clientes asignada.

### 7.6.1.2. Tamaño de la población

El equipo de Ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial se compone de 10 colaboradores.

### 7.6.1.3. Definición de los indicadores de productividad

Los KPI's establecidos en el Departamento Comercial para los ejecutivos de cuenta son los siguientes:

- **Productividad diaria:** Registrar en el software de gestiones 8 horas diarias de trabajo, predominando registros de actividades que suman:
  - *Tiempo suma mensual  $\geq 75\%$*
  - *Contacto cliente externo  $\geq 90\%$*
- **Fidelización de la cartera de servicio:** Corresponde al ejecutivo contactar al 100% de sus clientes cada mes para acercamiento en el servicio.
  - *Clientes contactados = 100%*
  - *Tiempo registrado por mes en acercamiento = 12%*
- **Ventas:** Las metas de ventas se asignan de forma independiente a cada colaborador de acuerdo con la capacidad que pueda generar la cartera, se clasifican en dos tipos:
  - *Repetitivo = Contratos en modalidad de renta (esta es la prioridad de colocación).*
  - *One Time = Pago único*

Como métrica general se tiene que las ventas deben ser:

  - *Ventas del mes  $\geq$  que el mes anterior, y  $\geq$  que el mismo mes del año anterior*
  - *Tiempo registrado por mes en ventas = 14%*

- Relación de cierre de ofertas  $\geq 50\%$  del funnel de ventas

- **Gestión de tickets de servicio:** Es la actividad principal de la gestión del Ejecutivo de cuenta, corresponde al seguimiento integral de la atención de su cliente en la plataforma de atención de tickets.

- Tiempo registrado por mes = 74%

#### 7.6.1.4. Cápsulas informativas

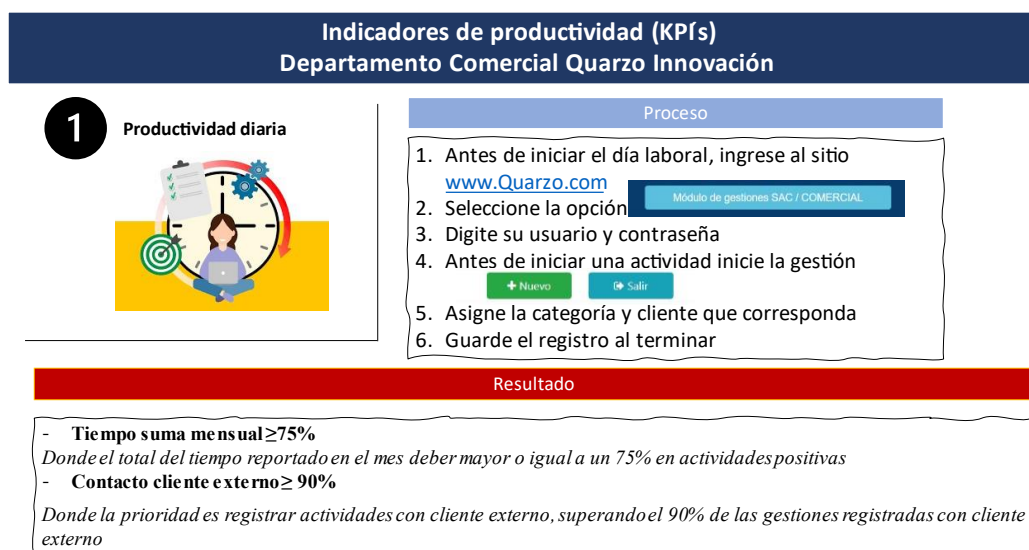
Se diseña una cápsula informativa por cada uno de los KPI's del punto anterior, las cuales serán entregadas por medio de correo electrónico en versión editable a la Gerencia Comercial para replicar con los 10 colaboradores.

Se debe contemplar una reunión del Gerente Comercial con los Ejecutivos de cuenta donde se expliquen los KPI's al personal antes de recibir las capsulas informáticas. Se recomienda realizarla en las reuniones departamentales de los jueves en dos sesiones:

- Jueves 21 de julio

- Jueves 28 de julio

**Figura 24** Indicador #1 Productividad diaria



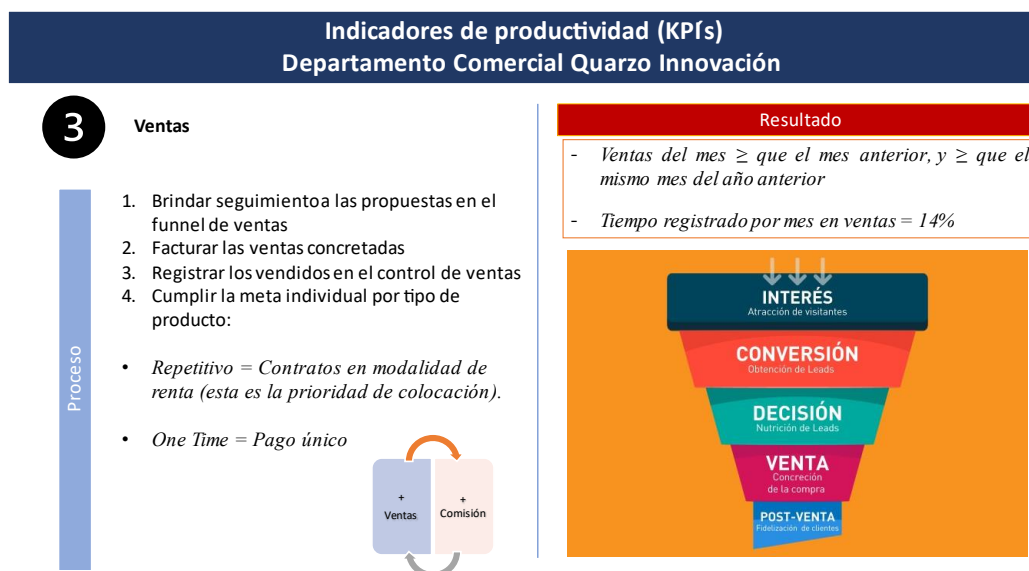
Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura 25** Indicador #2 Fidelización de la cartera de servicio



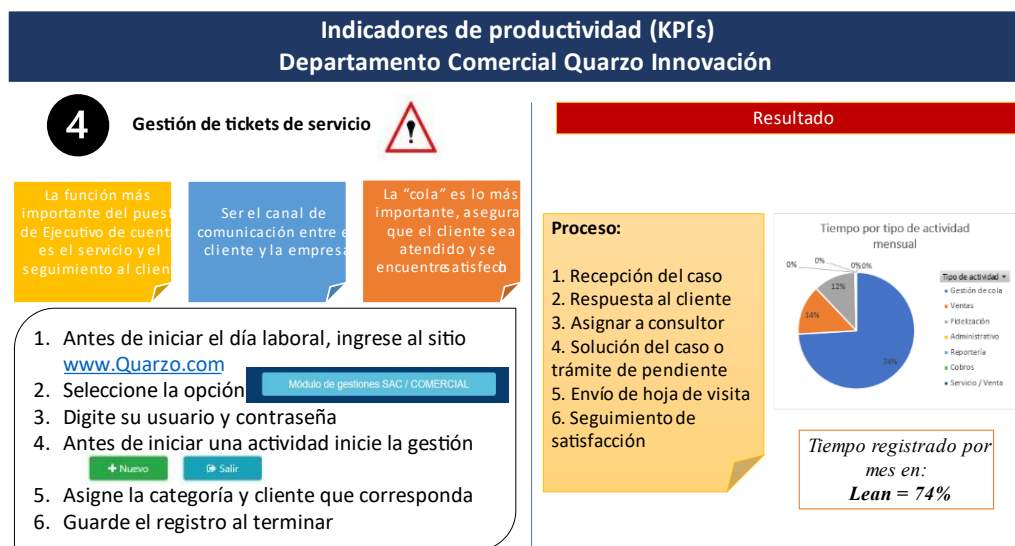
Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura 26** Indicador #3 Ventas



Fuente: Elaboración propia (2022)

**Figura 27** Indicador #4 Gestión de tickets de servicio



Fuente: Elaboración propia (2022)

## 7.6.2. Propuesta 2: Capacitación sobre administración del tiempo

Se diseñó capacitación para los 10 ejecutivos de cuenta del departamento comercial, sobre administración del tiempo, a continuación, las etapas del desarrollo de esta propuesta:

**Tabla 117** Administración del tiempo

<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los ejecutivos de cuenta del departamento comercial en administración del tiempo.</li> <li>2. Brindar a los ejecutivos de cuenta una serie de mecanismos para delimitar de manera eficiente sus procesos.</li> <li>3. Identificar las características de los tipos de personas en las empresas que necesitan con más urgencia administración del tiempo</li> <li>4. Explicar las estrategias que permitan contribuir a reducir los plazos y alcanzar los niveles óptimos.</li> </ol>
<b>Descripción</b>	<p>El tiempo es uno de los recursos más valiosos que tenemos debido a que es "efímera" nuestra existencia. En materia laboral con una correcta administración del tiempo se puede tener una mayor efectividad y un mayor desarrollo por logro de metas. Aumentar la eficiencia genera un impacto positivo, mejora la salud mental y el clima organizacional y permite un mejor control interno.</p> <p>Es por lo anterior y considerando la diversidad y cantidad de funciones que realiza el ejecutivo de cuenta, resulta de gran importancia como</p>

	ventaja competitiva brindar a estos colaboradores una herramienta que les permita una mejor ejecución de sus procesos diarios bajo una adecuada administración del tiempo, y que a su vez mejore su productividad.
<b>Persona responsable</b>	Gerencia Administrativa.
<b>Tamaño del grupo</b>	10 ejecutivos de cuenta del departamento comercial.
<b>Contenido</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es la administración del tiempo?</li> <li>2. Importancia de la administración del tiempo laboral <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser más eficientes y productivos</li> <li>• Lograr los objetivos en un menor tiempo</li> <li>• Mejorar la capacidad para la toma de decisiones</li> </ul> </li> <li>3. Características de las personas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saltarín</li> <li>• Ultra perfeccionista</li> <li>• Impaciente</li> <li>• Indeciso</li> <li>• Desidioso</li> </ul> </li> <li>4. Estrategias de administración y procesos de la administración del tiempo <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo administrar el tiempo?</li> <li>• Proceso de la administración del tiempo</li> <li>• Estrategias de gestión de tiempo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Timeboxing</li> <li>- Time blocking</li> <li>- El método Pomodoro</li> <li>- No lo dejes para mañana</li> <li>- El principio de Pareto</li> <li>- El método “Getting Things Done” (GTD)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>5. Beneficios principales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar trabajos a tiempo</li> <li>• Reducción del estrés y la ansiedad</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> <li>• Aumenta la productividad</li> <li>• Oportunidades de crecimiento</li> </ul> </li> <li>6. Ejemplos para implementar</li> </ol>
<b>Dinámicas</b>	<b>Dinámica 1 El bote de cristal</b>
	<b>Descripción:</b> Se trata de una de las actividades más conocidas para recordar la importancia de hacer primero las tareas más importantes.

**Materiales:** botes (frascos) de cristal o plástico, piedras grandes y pequeñas, arena y agua.

**Tamaño del grupo:** 10 ejecutivos de cuenta del departamento comercial.

**Duración:** 15 minutos.

**Lugar:** Oficinas de Quarzo, sala de capacitaciones.

**Desarrollo:**

1. Se entrega un bote de cristal vacío a cada participante.
2. A continuación, se ponen a su disposición algunas piedras grandes, pequeñas, arena y agua.
3. Dependiendo de qué objetos se ponen primero quedará determinada la cantidad de los otros elementos que se pueden añadir después. Si se elige poner arena primero, no habrá espacio para nada más encajará, excepto un poco de agua. Por el contrario, si se comienza con las rocas grandes, que representan las tareas más importantes; después las pequeñas y, por orden de tamaño, el resto de los elementos sucesivamente habrá espacio (tiempo) para todo.

### **Dinámica 2 Ladrones de tiempo**

**Descripción:** A diario la productividad de muchos trabajadores se ve minada por distracciones e interrupciones que les alejan de su concentración. Para mejorar la gestión del tiempo, ejercicios como éste son muy necesarios, puesto que se logra identificar estos ladrones de tiempo y poner soluciones para evitar sus efectos.

**Materiales:** papel reciclable, marcadores de color.

**Tamaño del grupo:** 10 ejecutivos de cuenta del departamento comercial.

**Duración:** 15 minutos.

**Lugar:** Oficinas de Quarzo, sala de capacitaciones.

	<p>Fecha a realizar la actividad de capacitación:</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada participante identifica sus distracciones, las escriben en el papel.</li> <li>2. Luego encuentra soluciones para resolverlas.</li> <li>4. Una forma es rastrear el tiempo en un periodo de unos días.</li> <li>5. Exponen al grupo los hallazgos encontrados y las soluciones que proponen.</li> <li>6. Se terminan de identificar los ladrones de tiempo que hubieran quedado sin descubrir y se ponen los medios para que las soluciones encontradas por el participante puedan aplicarse efectivamente a su día a día.</li> </ol>
<b>Tiempo requerido</b>	El taller tiene una duración de 8 horas.
<b>Fecha y horario</b>	<p>Sábado 24 de setiembre de 8:00am a 5:00pm</p> <p>Por políticas de la empresa las capacitaciones de este tipo son programadas fuera de horario laboral, regularmente los sábados, con el fin de poder contar con la atención y disponibilidad total de los participantes enfocados en el tema a capacitar.</p>
<b>Metodología</b>	La metodología por aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos.
<b>Recursos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sala de capacitaciones</li> <li>2. 1 equipo audiovisual</li> <li>3. 1 computadora</li> <li>4. 4 pliegos de papel reciclado</li> <li>5. 12 marcadores</li> <li>6. 10 botes de vidrio o plástico</li> <li>7. Arena</li> <li>8. Piedras pequeñas y grandes</li> <li>9. Agua</li> <li>10. Desayuno, almuerzo y refrigerio.</li> </ol> <p>El material del contenido del curso se enviará en digital a los participantes en concordancia con la protección del ambiente y como respaldo de consulta para cualquier otro momento por lo que no se requiere considerar papeles para impresión de este.</p>

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

### 7.6.3. Propuesta 3: Capacitación de salario emocional

Se identificó como parte del proceso de la investigación realizada, que los colaboradores no tienen percepción ni visibilidad de contar con salario emocional. Por esta razón es importante facilitar a las gerencias de la organización herramientas que les permitan identificar y conocer los diferentes tipos de salario emocional que pueden implementar o potenciar en sus equipos de trabajo en busca de mejorar la productividad y la motivación de sus colaboradores.

**Tabla 118** Capacitación Salario Emocional

<b>Objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los gerentes en salario emocional, como herramienta que puedan aplicar en sus departamentos buscando una mejora en la motivación y productividad de los colaboradores.</li> <li>2. Facilitar a las gerencias herramientas de mejora en la productividad y motivación del personal.</li> <li>3. Identificar los diferentes tipos de salario emocional que se pueden aplicar en la organización.</li> <li>4. Conocer los beneficios que se pueden percibir a través del salario emocional.</li> </ol>
<b>Descripción</b>	En el mercado laboral en la actualidad las empresas como parte de sus estrategias de atracción o retención de talento humano implementan beneficios de salario emocional. Los colaboradores valoran con gran importancia aquellos beneficios que contribuyen directamente a su bienestar y la percepción de ser apreciado por la empresa, por esa razón el salario emocional debe formar parte de la estrategia de la empresa.
<b>Persona responsable</b>	Gerencia Administrativa
<b>Tamaño del grupo</b>	5 gerentes departamentales
<b>Contenido</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición ¿Qué es salario emocional?</li> <li>2. Los 10 factores del salario emocional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Pertenencia</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Dirección</li> <li>• Disfrute</li> <li>• Maestría</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiración</li> <li>• Crecimiento personal</li> <li>• Crecimiento profesional</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimiento de propósito</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Identificar los principales tipos de salario emocional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad horaria y buen ambiente laboral</li> <li>• Desarrollo profesional y opciones a promociones internas</li> <li>• Teletrabajo</li> <li>• Acceso a espacios de recreación</li> <li>• Espacios de trabajo agradables</li> </ul> </li> <li>4. Beneficios del salario emocional</li> <li>5. Ejemplos de aplicación de salario emocional</li> </ol>
<b>Dinámicas</b>	<p style="text-align: center;"><b>Dinámica 1 El colaborador ideal</b></p> <p><b>Descripción:</b> La gerencia debe tener claro que espera de sus colaboradores y tener la capacidad de potenciar el talento y motivar a su equipo de trabajo. El salario emocional es una competencia de la empresa, el principal ejecutor y propulsor debe ser el jefe inmediato.</p> <p><b>Materiales:</b> papel reciclable, marcadores de color.</p> <p><b>Tamaño del grupo:</b> 5 gerentes departamentales.</p> <p><b>Duración:</b> 15 minutos.</p> <p><b>Lugar:</b> Oficinas de Quarzo, sala de capacitaciones.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dibujar en el centro del papel al colaborador ideal.</li> <li>2. Establecer las características que debe tener.</li> <li>3. Establecer de que forma la empresa apoyaría para potenciar cada característica necesaria.</li> <li>4. Exponer al grupo el análisis realizado.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Dinámica 2 Empatía</b></p> <p><b>Descripción:</b> El gerente debe conocer cuáles son las demandas e intereses del personal en la organización, cuáles son los factores de mayor motivación para ellos y de esta forma tener claridad de cómo gestionar las emociones de su equipo de trabajo.</p>

	<p><b>Materiales:</b> papel reciclable, marcadores de color.</p> <p><b>Tamaño del grupo:</b> 5 gerentes departamentales</p> <p><b>Duración:</b> 15 minutos.</p> <p><b>Lugar:</b> Oficinas de Quarzo, sala de capacitaciones.</p> <p><b>Desarrollo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmentar en 4 cuadrantes el papel</li> <li>2. Identificar las necesidades del colaborador actual, y colocar en los cuadrantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué pide?</li> <li>¿Qué piensa?</li> <li>¿Qué hace?</li> <li>¿Con quién lo hace?</li> </ul> </li> <li>3. Diseñar una estrategia de salario emocional para mejorar la percepción del colaborador y su motivación.</li> </ol>
<b>Tiempo requerido</b>	El taller tiene una duración de 4 horas.
<b>Fecha y horario</b>	<p>Sábado 22 de octubre de 8:00am a 12:00pm.</p> <p>Por políticas de la empresa las capacitaciones de este tipo son programadas fuera de horario laboral, regularmente los sábados, con el fin de poder contar con la atención y disponibilidad total de los participantes enfocados en el tema a capacitar.</p>
<b>Metodología</b>	La metodología por aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos.
<b>Recursos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sala de capacitaciones</li> <li>2. 1 equipo audiovisual</li> <li>3. 1 computadora</li> <li>4. Desayuno, almuerzo</li> </ol> <p>El material del contenido del curso se enviará en digital a los participantes en concordancia con la protección del ambiente y como respaldo de consulta para cualquier otro momento por lo que no se requiere considerar papeles para impresión de este.</p>

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

#### **7.6.4. Propuesta 4: Elaboración de un nuevo instrumento complemento a la MED y los lineamientos para el seguimiento del instrumento**

Actualmente Quarzo Innovación utiliza un instrumento para medir y controlar el desempeño de su personal, el cual consiste esencialmente en una matriz de registro de incidentes.

La asignación de puntajes tanto por acciones positivas como negativas, la falta de equidad en su aplicación, y la poca retroalimentación que se percibe ha generado en el personal la percepción de ser un instrumento poco justo, que desestimula las acciones positivas.

La MED para Quarzo es el mecanismo que avala para aplicar aumentos, bonificaciones e incluso ascensos por tanto si el colaborador tiene una calificación baja no es sujeto a estos incentivos.

Este instrumento podrá ser aplicado en todos los colaboradores de la empresa y no solo al departamento comercial, actualmente en planilla Quarzo tiene 58 colaboradores.

##### **7.6.4.1. Modelo de evaluaciones 9-Box**

Conocidas normalmente solo como Nine Box, estas evaluaciones grafican en una matriz de nueve cuadrantes el potencial y desempeño de un empleado.

El Eje-Y grafica el Potencial en tres escalas, mientras el Eje-X grafica el Desempeño de la misma manera. Juntos forman una matriz de nueve cuadrantes que presentan de manera conjunta el potencial y desempeño de un empleado, como en el ejemplo mostrado a continuación. (Coindreau, 2022).

Este modelo requiere una aplicación más sencilla y de visualización más simple que otros instrumentos como las evaluaciones 360, considerando que el tiempo es una limitación en Quarzo

especialmente en las gerencias y las decisiones requieren acciones basadas en análisis de un menor tiempo, este instrumento aplica para la operativa de esta organización.

A continuación, el diseño de la matriz con los cuadrantes mencionados anteriormente:

**Figura 28** Evaluación 9-Box

<b>Alto Potencial</b>	5	2	1
<b>Medio Potencial</b>	8	6	3
<b>Bajo Potencial</b>	9	7	4 Excelente desempeño pero puede haber llegado a su potencial máximo de carrera. Aun así es un empleado valioso y se debe enfocar en desarrollar sus habilidades de comunicación y de delegar tareas.
	<b>Bajo Desempeño</b>	<b>Medio Desempeño</b>	<b>Alto Desempeño</b>

*Fuente:* Sitio web (<https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html>)

Basados en el ejemplo anterior el análisis de este modelo sería que el empleado ocupa el cuadrante número 5, el cual demuestra un Alto Desempeño y un Bajo Potencial. En este caso se trata de una persona que lleva a cabo sus labores de una manera excelente, pero que muestra poco potencial de crecimiento a un puesto superior. (Coindreau, 2022).

### 7.6.4.2. Cuadrante matriz 9-Box

Según afirma (Coindreau, 2022) no existe una regla definida de la correcta numeración de los cuadrantes, sobre todo en los espacios intermedios, siendo preferible definir está conforme a cada caso específico. A continuación, presentamos el más común acomodo utilizado:

**Figura 29** Significado de cuadrantes 9-Box

<b>Alto Potencial</b>	5 Enigma.	2 Empleado en desarrollo / futuro super-estrella.	1 Empleado super-estrella.
<b>Medio Potencial</b>	8 Dilema.	6 Empleado clave.	3 Empleado estrella en su área.
<b>Bajo Potencial</b>	9 Considerar despido.	7 Profesional de buen desempeño.	4 Excelente profesional y muy confiable.
	<b>Bajo Desempeño</b>	<b>Medio Desempeño</b>	<b>Alto Desempeño</b>

*Fuente:* Sitio web (<https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html>)

A continuación, la descripción genérica sobre el significado de cada cuadrante, con la finalidad de poder relacionar y comprender con mayor facilidad el resultado obtenido.

**1. Empleado superestrella.**

Líder que genera impulso a su alrededor y muestra grandes cualidades para desempeñar un mayor rol dentro de la organización.

Es altamente recomendado no dejarlo en la misma posición por mucho tiempo para asegurar su continuo crecimiento y desarrollo.

**2. Empleado en desarrollo / futuro superestrella.**

Muestra todas las cualidades para ser líder dentro de la empresa, pero aún le falta desarrollo en su área para poder desempeñar mayores roles en la organización.

Es importante asegurar un buen seguimiento y enseñanza con este empleado.

**3. Empleado estrella en su área.**

Aquel que constantemente se desempeña con excelencia en su área, pero aún carece de habilidades para ser líder en áreas de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Se debe alentar a tomar un rol más activo y de liderazgo dentro de la organización.

**4. Excelente profesional y muy confiable.**

Consistentemente se desempeña con excelencia y es parte clave en asegurar los objetivos dentro de su área, pero no muestra cualidades para desarrollarse y tomar un rol de mayor liderazgo en la organización.

Es importante mantenerlo motivado para que permanezca en la empresa y pase sus conocimientos a nuevos empleados.

**5. Enigma.**

Empleado que muestra cualidades de liderazgo, pero presenta fuertes debilidades en su desempeño.

Cuando se trata de un nuevo empleado es importante guiarlo y desarrollarlo. En casos de un empleado con más tiempo dentro en la organización, es posible que existan problemas serios externos.

## **6. Empleado clave.**

Aquí debe estar la base de toda organización, con empleados que muestran un desempeño y potencial balanceados.

Es importante observarlo continuamente para encontrar si es candidato para tomar un rol de mayor liderazgo dentro de la empresa, o si requiere de algún movimiento para continuar su desarrollo.

## **7. Profesional de buen desempeño.**

Empleado que cumple satisfactoriamente con su trabajo, pero no muestra cualidades para desarrollarse a ocupar una posición de mayor importancia.

Se debe considerar un cambio de posición si se cree pueda desarrollarse mejor en otra área, o en el caso contrario buscar un reemplazo a futuro.

## **8. Dilema.**

Muestra potencial de crecimiento, pero da un mal desempeño en sus labores actuales.

Se debe impulsar a mejorar su desempeño, y en caso de no lograrlo reubicarlo y darle un plan de desarrollo a cumplir.

## **9. Considerar despido.**

Empleado que muestra muy poco potencial de mejora y un mal desempeño.

A reserva de ser un empleado que anteriormente ocupaba un mejor cuadrante, en la mayoría de los casos se debe de considerar el despido.

### **7.6.4.3. Matriz 9-Box**

Se realiza matriz en formato Excel para facilitar el filtro de resultados de aplicación en la empresa por parte de las gerencias.

**Figura 30** Matriz 9- Box para Quarzo Innovación

NOMBRE	Juan	DESEMPEÑO	ALTO	POTENCIAL	ALTO	PAR P-D	3:3	ETIQUETA	Empleado superestrella
Alto potencial			<b>Empleado superestrella</b>					RECOMENDACIÓN	Líder, cualidades para un rol mayor, asegurar el crecimiento y desarrollo
Medio Potencial									
Bajo Potencial									
	Bajo desempeño	Medio desempeño	Alto desempeño						

*Fuente:* Elaboración propia (2022)

#### 7.6.4.4. Lineamientos para el seguimiento

A continuación, los lineamientos básicos para el seguimiento de los resultados obtenidos a través de esta matriz:

1. Colocar el nombre del colaborador en la celda B2
2. El desempeño se categoriza en Alto, Medio y Bajo, se selecciona en la lista desplegable de la celda D2.
3. El potencial se obtiene de la misma forma que el punto anterior en la celda F2.
4. En el campo etiqueta en la celda J2 se mostrará el tipo de colaborador que basado en la clasificación anterior obtuvo el que se está analizando.
5. Se mostrará en la matriz de cuadrantes el resultado generado.

6. En la celda J4 se muestra la recomendación a aplicar para el colaborador, este dato es tomado de la hoja de matriz llamada “Datos” por tanto si la empresa requiere agregar o modificar alguna de las recomendaciones podrá realizarlo de ese modo.
7. Al finalizar la evaluación es importante guardar el resultado, con la finalidad de poder analizar las medidas a tomar con relación al colaborador y la retroalimentación para este.
8. Esta evaluación puede ser aplicada cada 3 meses y medir el avance o evolución del colaborador o bien otras acciones para tomar decisiones.
9. Los resultados deben quedar archivados en el SharePoint para llevar control del seguimiento al colaborador.
10. Se recomienda a Gerencia administrativa realizar un seguimiento a los gerentes para comprobar la aplicación y seguimiento del instrumento.

## REFERENCIAS

- Barral, P. M. (25 de Noviembre de 2019). *Psicología - Online*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-herzberg-de-los-dos-factores-sobre-la-motivacion-laboral-4807.html>
- Betancur Arias, J. D. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Obtenido de Universidad Católica Luis Amigó: <https://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/176127>
- Blasco, L. (15 de febrero de 2021). *Mundo: BBC News Mundo*. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>
- Cardona, E. (2021). El salario emocional: querer y que nos quieran. *Capital Humano*, 368,127-130.
- Caselles, P. (02 de Diciembre de 2019). *MindIC*. Obtenido de <https://www.mindicsalud.com/blog/la-motivacion-detecta-tus-necesidades-y-reconoce-los-obstaculos>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill.
- CLOUD GESTION. (24 de Marzo de 2022). *CLOUD GESTION*. Obtenido de <https://www.cloudgestion.com/blog/empresas/kpi-ejemplos/>
- Coindreau, R. (07 de Enero de 2022). *Integratec*. Obtenido de Conocidas normalmente solo como Nine Box, estas evaluaciones grafican en una matriz de nueve cuadrantes el potencial y desempeño de un empleado.
- Compañía: Quarzo Innovación*. (s.f.). Obtenido de <https://pagina.quarzo.com/compania.php>: <https://pagina.quarzo.com/compania.php>
- Cuartas Aguirre, F. (2015). *Salarios Aspectos a cosniderar en su administración y manejo*. Ediciones de la U.
- Da Silva, D. (03 de diciembre de 2020). *Blog de Zendesk*. Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-efectiva-que-es/>
- EmpresaActual. (30 de Setiembre de 2021). *EmpresaActual.com*. Obtenido de <https://www.empresaactual.com/clima-organizacional/>
- Equipos & Talento*. (Enero de 2022). Obtenido de <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2022/01/26/el-salario-emocional-gana-peso-entre-los-profesionales-espanoles>

*Esan Business Conexión Esan.* (14 de Setiembre de 2020). Obtenido de 8 KPIs (métricas) claves en la gestión comercial de ventas de las pymes: [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/8-kpis-metricas-claves-en-la-gestion-comercial-de-ventas-de-las-pymes#:~:text=Los%20KPIs%20\(por%20las%20siglas,estrategias%20de%20venta%20del%20negocio.](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/8-kpis-metricas-claves-en-la-gestion-comercial-de-ventas-de-las-pymes#:~:text=Los%20KPIs%20(por%20las%20siglas,estrategias%20de%20venta%20del%20negocio.)

Espinoza, A. K. (enero de 2020). *Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.* Obtenido de NOVA RUA: Revista Universitaria de Administración: <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/issue/view/678/787>

*Facebook: Quarzo Innovación.* (s.f.). Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/quarzocr/posts/3107518989503523>

Generación Anahuac. (7 de enero de 2020). *Columnas: Red de Universidades Anáhuac.* Obtenido de Red de Universidades Anáhuac: <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/cuales-son-las-mejores-tecnicas-de-comunicacion-efectiva#:~:text=T%C3%A9cnicas%20de%20comunicaci%C3%B3n%20efectiva%20verbal%201%20Cuidar%20las,para%20no%20perder%20el%20objetivo%20principal%20del%20di%C3%A1logo.>

*Gerencia: Quarzo Innovación.* (s.f.). Obtenido de Sharepoint Quarzo Innovación: [https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:/r/sites/Gerencia777/\\_layouts/15/Doc.aspx?source=doc=%7Bba3c3ee4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view](https://quarzocloud.sharepoint.com/:u:/r/sites/Gerencia777/_layouts/15/Doc.aspx?source=doc=%7Bba3c3ee4-9a5a-45eb-8e5f-c8fcfe672b76%7D&action=view)

*Gestiones lean: Quarzo Innovación.* (s.f.). Obtenido de Quarzo Innovación: <http://seguimientos.quarzo.com/Gestiones/Portada/Autenticar.aspx>

Griffin, R. W. (2020). *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones.* Cengage Learning. .

Gutiérrez Pulido, H. (2020). *Calidad y productividad.* Mc Graw - Hill.

Hernández Sampieri, R. M. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill.

Herrera, C. V. (7 de abril de 2020). *Gestiopolis.* Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

Ilarde, M. R. (26 de Febrero de 2021). *Forbes Centroamérica.* Obtenido de <https://forbescentroamerica.com/2021/02/26/salario-emocional-en-una-nueva-era-conserva-a-tu-equipo-motivado/>

Laporta, A. (07 de febrero de 2020). *APD.* Obtenido de Actualidad: APD: <https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/>

Laporta, A. (23 de Noviembre de 2021). *APD.* Obtenido de <https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/#:~:text=El%20salario%20emocional%20es%20la,mejorar%20su%20calidad%20de%20vida.>

- Morris, C. G. (2011). *Introducción a la psicología*. Pearson Educación.
- Murillo, A. H. (11 de Enero de 2021). *Great Place to Work México*. Obtenido de <https://greatplacetowork.com.mx/salario-emocional-un-credito-a-la-confianza/#:~:text=En%20la%20definici%C3%B3n%20el%20salario%20emocional%20es%20la,y%20familiares%20para%20mejorar%20su%20calidad%20de%20vida.>
- Navarro, J. A. (21 de octubre de 2019). *La pirámide de Maslow: A.MC Graw Hill*. Obtenido de A.MC Graw Hill: <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Nicolás, M. Á. (2011). El salario emocional. *Agricultura y marketing*, 692-693.
- Pacheco, J. (7 de Mayo de 2022). *Web y Empresas*. Obtenido de La teoría de los dos factores de Herzberg: <https://www.webyempresas.com/la-teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Peiró, R. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-ascendente-y-descendente.html>
- Peró, R. (08 de Abril de 2022). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
- Quarzo Innovación. (s.f.). *Acerca de Quarzo Innovación: Historia*. Obtenido de Historia: <https://pagina.quarzo.com/compania.php>
- Quarzo Innovación. (s.f.). *Esencial Costa Rica: Quarzo Innovación*. Obtenido de Quarzo Innovación: <https://pagina.quarzo.com/esencial-costa-rica.php>
- Quiroa, M. (08 de Febrero de 2021). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
- Recursos Humanos: Quarzo Innovación*. (s.f.). Obtenido de Sharepoint Quarzo Innovación: <https://quarzocloud.sharepoint.com/sites/Administrativo/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FAdministrativo%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRH%2FEVALUACION%20DEL%20PERSONAL%2FMED%2FPROCEDIMIENTOS&viewid=7945a0e6%2Db92f%2D4cc7%2D457ead92889c>
- Rodríguez, C. (2018). *Historia: Quarzo Innovación*. Obtenido de Quarzo Innovación Sharepoint: <https://quarzocloud.sharepoint.com/sites/Gerencia777/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGerencia777%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FHistoria%20de%20Quarzo&viewid=7945a0e6%2Db92f%2D4cc7%2Db6c3%2D457ead92889c>
- Terán, J. L. (2017). *Trabajos de investigación: Core*. Obtenido de CORE: <https://core.ac.uk/download/pdf/225489968.pdf>

## **ANEXOS**

# ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA PARA RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

## GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

### Datos Generales:

Número del entrevistado	11
Departamento en que labora	Administrativo
Puesto	Gerente

## I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL

### Indicador 1: Tipos de salario emocional

#### 1.1.Salario emocional

1. ¿Conoce el concepto de salario emocional? ¿Se aplica actualmente en Quarzo?  
Si lo conozco, tiene que ver con los estímulos o beneficios que la empresa aporta al colaborador para motivarlo. Si aplica claro, tenemos varias iniciativas que se aplican a nivel de la empresa respecto a este tema.

2. ¿Cuáles incentivos de salario emocional aplica la empresa?  
Tenemos teletrabajo, reconocimiento a la antigüedad laboral se envían boletines y hay una bonificación que aplica al colaborador si su desempeño lo respalda. Se envían correos cuando un colaborador cumple años.

3. ¿Existe algún tipo de salario emocional que aplique la empresa exclusivamente para el departamento comercial?

Si pudiera decirse que sí, para ellos aplica una bonificación por las ventas si alcanzan las metas del departamento, esto separado de la comisión que ya reciben.

### **1.2.Flexibilidad horaria**

4. ¿Cuál es el horario de trabajo en Quarzo Innovación?

Nuestra jornada es de lunes a viernes de 7:30am a 5:00pm, eventualmente se realizan capacitaciones sábados por disponibilidad, pero no es muy frecuente.

5. ¿Existe jornadas de trabajo diferentes para algún puesto? De ser así detalle para cual o cuales puestos aplica y en qué condiciones se brinda.

No jornadas como tal, pero por el tipo de puestos hay colaboradores que deben quedarse fuera de horario atendiendo soporte, por ejemplo, o los de comercial en reuniones con clientes o internas, por lo que la hora de salida en algunos puede variar.

### **1.3.Buen ambiente laboral**

6. ¿Quarzo Innovación cuenta con alguna iniciativa para medir el clima organizacional para impulsar estrategias que motiven al personal?

Se han realizado encuestas de clima organizacional, no tienen una recurrencia exacta, pero podría decirse que al menos una vez al año, a través de esta se analizan los aportes de los colaboradores con las gerencias involucradas y se revisan las oportunidades de mejora, no siempre es posible complacer todas las peticiones, pero en su mayoría se da seguimiento e incluso se profundiza con el colaborador que hizo la sugerencia o petición.

7. ¿El departamento administrativo promueve alguna iniciativa en formación o apoyo a las gerencias departamentales en materia de clima organizacional?

Como iniciativa particularmente no, si nos encargamos de levantar el cuestionario y enviar el comunicado, y al cierre de la encuesta analizar los resultados, pero en formación realmente no se ha solicitado y tampoco es un tema que se impulse desde administrativo.

### **1.4.Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

8. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal de Quarzo Innovación? ¿Se considera dentro de este proceso la participación de los colaboradores de la empresa como estrategia de retención de talento?

Si se considera al recurso interno, pero mayormente se cubren las vacantes en reclutamiento externo. El personal interno se ha considerado en casos muy específicos por un tema de merecimiento y además de retención o por el mismo puesto vacante, normalmente no se realiza mucho movimiento interno por la especialización que cada puesto requiere.

9. ¿Existe algún plan de desarrollo de carrera que impulse la profesionalización del personal?  
¿La empresa brinda algún apoyo y seguimiento al colaborador en esta materia?

No como plan no existe, está más del lado del colaborador que solicite por ejemplo algún horario en particular, o bien algún apoyo, pero no como plan estructurado, la empresa realmente es pequeña y no tenemos recursos para becar a los colaboradores, ahora bien, si hacemos capacitaciones con entes externos a la empresa en ocasiones para formar el conocimiento.

### **1.5.Teletrabajo**

10. ¿Cuál es el proceso interno de Quarzo Innovación para habilitar el teletrabajo a sus colaboradores? ¿Es accesible para todos los puestos de la empresa?

Anteriormente no teníamos un procedimiento como tal recientemente si se documentó, básicamente si el colaborador tiene más de 3 meses y sus resultados lo respaldan se habilitan días de teletrabajo, solicitamos evaluar temas como el espacio físico, internet, y en su mayoría se trabaja con un modelo hibrido donde están 3 días en oficina y 2 en casa. Y sobre si aplica a todos, no hay puestos como la miscelánea que no es teletrabajable y otros por tener una función de supervisión o atención directa en oficina no tienen este beneficio habilitado.

11. ¿De qué forma se brinda seguimiento a los colaboradores en teletrabajo para el cumplimiento de sus funciones?

La empresa tiene herramientas donde el colaborador realiza el registro y deja en evidencia su trabajo, de igual forma los gerentes cuentan con asistentes que pasan constantemente monitoreando el desempeño y cumplimiento de las funciones y procedimientos de todo el personal, este en oficina o desde casa, en todo caso se mantiene una comunicación directa y constante.

### **1.6.Acceso a espacios de recreación**

12. ¿Quarzo Innovación cuenta en sus instalaciones o fuera de estas con espacios dedicados a la recreación y esparcimiento de sus colaboradores, por ejemplo, convenios con gimnasios, centros de recreación u otros?

Dentro de las instalaciones si, tenemos un área de esparcimiento acondicionada con juegos con un futbolín, una canchita en la pared, en realidad es un aro de básquetbol, unas sillas tipo hamacas, y puf para descansar en tiempos de comida. En algún momento traíamos a una muchacha a impartir clases de zumba al terminar la jornada una vez a la semana, pero por la poca participación tuvimos que cancelarlo.

13. ¿De qué forma los colaboradores pueden acceder a estos espacios? ¿existe algún tipo de restricción por puesto u otra condición que aplique?

No para nada, son totalmente abiertos para uso de todos en su tiempo de descanso y disponibilidad de espacios disponibles, pero no hay restricción alguna para poder utilizarlos.

### 1.7.Espacios de trabajo agradables

14. ¿Quarzo Innovación en los procesos de contratación, toma en cuenta el lugar de domicilio de los candidatos y el tiempo que pueda tomar en traslados hasta el lugar de las oficinas?

Teniendo en consideración que la comodidad es uno de los factores que atrae al personal. Si realmente hemos tenido muchas experiencias particulares en las contrataciones y como el teletrabajo no es de tiempo completo sino trabajamos una jornada mixta el lugar de domicilio si se considera, ya que nos ha pasado que luego renuncian porque les toma mucho tiempo desplazarse por ejemplo cuando vienen de zonas de Cartago o Alajuela donde toman hasta 3 buses, esto particularmente para los que viajan en bus.

15. ¿El acceso al parqueo está habilitado para todo el personal? ¿Cómo se gestionan los espacios disponibles?

Si está habilitado para todos, pero los campos son 7, por lo que el primero que llega toma el espacio y así sucesivamente hasta que se ocupen todos los espacios. Ya la empresa adquirió un terreno cercano y estamos en los tramites de permisos para construir en ese lugar un nuevo parqueo y así poder tener más espacio no solo para colaboradores sino para clientes.

## II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL

### Indicador 1: KPI's de medición de productividad

#### 1.1.Ciclo de venta

16. ¿El departamento administrativo apoya con capacitaciones o formación a la gerencia comercial para contar con herramientas de análisis del tiempo que toma el proceso de venta desde el primer contacto con el cliente, esto para mejorar los procesos y reducir el tiempo de toma de decisión del cliente para cerrar la compra?

No, a menos que soliciten algún apoyo o intervención de esta área. Cada departamento no solo comercial trabaja a lo interno sus necesidades y si necesitan algún apoyo nuestro con gusto se coordina, pero ellos son los que alzan la mano para indicar.

#### 1.2.Tasas de conversión

17. ¿El departamento administrativo brinda algún tipo de apoyo al departamento comercial para evaluar la eficiencia del equipo que contribuya a alcanzar los objetivos de la empresa?

Al igual que la respuesta anterior cada departamento tiene esa independencia en sus decisiones y manejo de recursos, ya los detalles particulares de rendimiento y desempeño los ven directamente con Gerencia General, en ese aspecto nuestra área administrativa no se involucra salvo que nos escalen alguna petición y se analice en conjunto para apoyar.

#### 1.3.Ticket promedio

18. ¿Quarzo Innovación cuenta con alguna herramienta que permita el análisis de información, para poder estimar el gasto promedio en atención de cada cliente, por ejemplo, medir

cuantas interacciones realizan los ejecutivos de cuenta por cada cliente en el proceso de venta?

Si correcto tenemos un sistema interno creado por la empresa que se llama “Lean” donde se lleva control por cliente y tiempo invertido por cada colaborador de la empresa, cada gerencia revisa mensualmente los resultados para medir el rendimiento de su departamento y si hay gasto o productividad positiva.

#### **1.4.Ingresos por producto**

19. ¿El departamento administrativo realiza alguna gestión en colaboración con el departamento comercial para impulsar la colocación de productos y servicios de la empresa? ¿De qué forma se gestiona?

Si para este caso en administrativo manejamos lo que son las redes sociales de la empresa, sitio web y boletines de campañas de productos y servicios. Tenemos un calendario de publicaciones, donde la encargada de artes crea el contenido y se envía a consulta al departamento comercial para aprobación. De igual forma si comercial requiere alguna publicación particular se gestiona.

#### **1.5.Grado de satisfacción del cliente**

20. ¿Cuál es el método empleado en Quarzo Innovación para fidelizar a sus clientes? ¿El departamento administro participa en este proceso?

Generalmente se realiza a través de llamadas de los ejecutivos de cuenta, pero igual en administrativos enviamos encuestas masivas a los clientes de la base de datos para recopilar información sobre temas diversos, satisfacción, plataformas, eventos. Igualmente hacemos publicación en redes sociales de fotografías de sesiones de los colaboradores con clientes en las agendas que se tienen en conjunto.

### **III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG**

#### **Indicador 1: Factores Higiénicos**

##### **1.1.Supervisión**

21. ¿Desde el departamento administrativo se brinda capacitación o acompañamiento a los gerentes en el tema de supervisión debido a la importancia que esto representa para la relación colaborador y jefatura por los resultados que se puedan obtener?

No cada gerente se encarga de supervisar su departamento.

##### **1.2.Relaciones interpersonales**

22. ¿Debido a la importancia que tienen las relaciones interpersonales en un equipo de trabajo, el departamento administrativo en el 2021 realizó alguna charla, talleres o capacitaciones

en este tema, con el fin de que exista un buen ambiente de trabajo y mejorar la productividad?

No principalmente por el tema de la pandemia, a finales del 2021 se realizó un evento de premios de la MED que es nuestra herramienta interna de medición del desempeño, aunque no está directamente relacionado a una charla o capacitación de relaciones interpersonales parte de esa actividad fue trabajar en equipos y retomar el contacto personal entre compañeros.

23. ¿Desde el área administrativa se aplica alguna estrategia, o existe alguna política con el fin de buscar que se dé una buena relación gerente-colaborador?

La empresa en general tiene la política de puertas abiertas, pero siempre escalando por las vías de cada departamento, pero si me preguntas si yo me involucro de lleno con los colaboradores y de alguna forma intervengo con el gerente para mejorar las relaciones internas no, a menos que alguien me lo solicite directamente pero generalmente esto se atiende de forma directa en el departamento.

### **1.3. Condiciones de trabajo**

24. ¿De qué forma el departamento administrativo brinda seguimiento para que los colaboradores cuenten con los implementos requeridos a nivel de equipos y suministros para el desempeño de su trabajo, teniendo en cuenta que las condiciones de trabajo generan un impacto positivo en los resultados del colaborador?

Cada mes enviamos un correo a todo el personal consultando si necesitan alguna herramienta, insumo o equipo, cada petición se evalúa con el gerente, pero aseguramos que todos tengan los suministros en buen estado y lo que necesitan para desempeñarse.

25. ¿En el caso de los colaboradores que hacen teletrabajo, existe alguna verificación por parte del departamento administrativo o el gerente departamental sobre el espacio físico y los implementos utilizados para ejecutar su labor, para asegurar que cumpla con lo requerido?  
¿De qué manera y con qué frecuencia se realiza?

Bueno lo del punto anterior verdad, el correo que se envía aplica a todo el personal y con relación al teletrabajo antes de otorgarle a un colaborador este beneficio se solicitan fotos del lugar donde va a trabajar y se firma un contrato asegurando que el colaborador tiene las condiciones de la misma forma que en oficina, igual si se requiere llevar la silla o monitor solo se firma una boleta de salida y aprobación del equipo, pero es una opción que se tiene.

### **1.4. Remuneración y seguridad laboral**

26. ¿Cuál es la participación del departamento administrativo en el análisis de salarios y modelo de comisiones de ventas de los ejecutivos de cuenta del departamento comercial?

Esto es un tema de la gerencia comercial y gerencia general, en administrativo solo aplicamos en recursos humanos si nos envían ajustes.

27. ¿Existe en la empresa algún mecanismo para conocer la situación económica del colaborador y que a través de esta permita analizar su salario y beneficios? ¿Desde el departamento administrativo existe algún apoyo en materia financiera o de manejo de sus gastos que ayude al colaborador a manejar de una mejor forma sus ingresos y gastos?

Actualmente no, en algún momento si se hizo un estudio socioeconómico al inicio de la pandemia, pero no en materia de capacitaciones.

### **1.5.Políticas de la empresa**

28. ¿Cuál es el proceso interno de inducción que ejecuta el departamento administrativo a un nuevo colaborador, que información se brinda en su ingreso a la empresa?

Se firman documentos generales de ingreso, se explican los reglamentos, herramientas de trabajo y donde se encuentra cada área de la empresa, es una reseña de introducción general a la empresa, ya del plan al puesto se encarga cada departamento.

29. ¿Existe en la empresa un área donde se encuentre de forma pública para el personal reglamentos, procedimientos y toda aquella información que deba ser de acceso y conocimiento del colaborador?

Si tenemos un SharePoint y ahí los colaboradores pueden consultar, cuando algún procedimiento cambia se notifica por correo.

30. ¿Cómo gestiona el departamento administrativo la notificación al personal sobre cambios en reglamentos, modelos de pago y otros que pueda impactar a los colaboradores?

Si es algo más general y no tiene mayor impacto se notifica por correo, si afecta a un departamento en particular se gestiona una reunión con este, y si ya es algo de un impacto importante se realiza una reunión general.

## **Indicador 2: Factores Motivacionales**

### **1.1.Logro**

31. ¿Cuál es la estrategia de Quarzo Innovación para reforzar los resultados positivos del personal? ¿Cómo se gestiona la retroalimentación al colaborador?

Cada departamento lo gestiona con su equipo, en este caso no hay intervención de administrativo en ninguno, vuelvo y repito a menos que se solicite algún apoyo.

32. ¿Desde el departamento administrativo se brinda algún apoyo en capacitación, supervisión o acompañamiento a los gerentes que estimule los buenos resultados?

No realmente no se ha gestionado.

### **1.2.Reconocimiento**

33. Sabiendo que la motivación es el motor que mueve al colaborador y contribuye en la retención del talento ¿Cuál es la estrategia de reconocimiento sobre el trabajo realizado que aplica Quarzo Innovación?

A través de la MED cada gerente va sumando o restando puntos según el desempeño del colaborador, y a partir del 2021 se realizará una premiación anual a los mejores de la empresa los que tengan la mejor calificación en cada departamento.

### **1.3.El trabajo en sí mismo**

34. ¿Qué importancia representa para Quarzo Innovación, conocer cómo se siente el colaborador respecto a su trabajo? ¿Existe alguna evaluación que permita conocer el grado de satisfacción del colaborador con su puesto de trabajo?

Como mencione antes somos de puertas abiertas se espera que los colaboradores se expresen si no están conformes con algo. Para este mes se aplicará una encuesta de clima, pero a diferencia de otras va a ser anónima ahí esperamos poder analizar si se abren más a expresar su sentir y necesidades.

### **1.4.Responsabilidad**

35. Teniendo en cuenta que cuando un empleado puede responsabilizarse de sus tareas, aumenta su autoconfianza y a su vez su desempeño ¿Qué tan importante es para Quarzo Innovación mantener una supervisión directa al colaborador, o por el contrario los controles son mínimos?

Si es importante porque es parte del resultado, normalmente si tenemos muchos controles para ir midiendo que las tareas se cumplan, si no hay supervisión se dejan de hacer las cosas y el resultado se cae.

### **1.5.Crecimiento y avance**

36. ¿De qué forma el departamento administrativo apoya al colaborador en su crecimiento dentro de la empresa? ¿Existen iniciativas orientadas en hacer que el trabajo resulte más interesante?

No desde administrativo, esto corresponde al mismo departamento a la gerencia analizarlo.

## **IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL**

### **Indicador 1: Tipos de comunicación**

#### **1.1.Comunicación ascendente**

37. ¿El departamento administrativo impulsa alguna iniciativa de comunicación donde el colaborador pueda mostrar sus sugerencias, cooperar en la solución de problemas y aportar sus ideas?

No a través de administrativo, pero si en sus respectivas áreas.

38. ¿Si un colaborador de los niveles inferiores del organigrama de la empresa requiere abordar un tema con uno de los rangos más altos, de qué forma se gestiona? ¿Existe alguna restricción por niveles o departamentos?

No la comunicación es muy abierta, siempre si hacemos ver que se respeten los órdenes jerárquicos en cada departamento para escalar en el orden adecuado, pero somos muy abiertos en esa materia.

39. ¿Cuál es el involucramiento de los colaboradores en los cambios que realiza la empresa a nivel de procedimientos internos? ¿Se toma en cuenta la opinión de estos o se analiza solo en los niveles gerenciales?

Si normalmente es el colaborador quien documenta el procedimiento porque es el que lo conoce, ya los que son tomados a nivel de gerencias para temas de reglamentos por ejemplo si corresponden a administrativo, no en todos los casos se debe comunicar al personal, sino que son más de aplicación del gerente.

## 1.2. Comunicación descendente

40. ¿Cuál es la política de comunicación de Quarzo Innovación con sus colaboradores para notificar temas de importancia relacionados con procedimientos, cambios organizacionales, nuevos valores, entre otros?

Por lo general se realiza a través de correo electrónico y si es algo de más peso se hace una reunión general, por ejemplo, recientemente se asignó una nueva gerente general y para esto se realizó una actividad con todo el personal.

41. ¿Cómo asegura Quarzo Innovación que el colaborador recibe la información y la comprende y de esta manera permita trabajar en conjunto para el desarrollo del trabajo?

Para esto cada gerente sostiene reuniones con su personal y en estas se aclaran las dudas relacionadas a los procedimientos.

42. ¿Existe algún mecanismo por el cual el colaborador pueda manifestar sus necesidades con relación a su puesto de trabajo? ¿El departamento administrativo tiene participación en este proceso o compete únicamente a la gerencia departamental la toma de decisión?

Se aborda directamente con el gerente departamental.

## Otros

1. ¿Cuáles tipos de salario emocional considera usted que se puedan aplicar en Quarzo para el área comercial? ¿Por qué?

Considero que un mayor reconocimiento por la gestión de fidelización de clientes y el logro de metas de ventas, algo que permita que el resto de la empresa pueda entender el esfuerzo hasta lograr ese resultado, esto serviría mucho de estímulo para ellos y para seguir dando su mayor esfuerzo.

2. ¿Considera usted que el salario emocional que aplica Quarzo influye en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del área comercial?

No de una forma directa, es más creo que no ven los beneficios asociados a ellos e incluso ni siquiera los consideran beneficios, creo que ahí la empresa si puede darse un poco más de promoción en este tema y comenzar a medirlo, pero en este momento creo que no hay un efecto relacionado.

## ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA PARA COLABORADORES

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

### GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

#### Datos Generales:

<b>Número del entrevistado</b>	<b>1</b>
<b>Departamento en que labora</b>	<b>Comercial</b>
<b>Puesto</b>	<b>Ejecutivo de cuenta</b>

#### I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL

##### Indicador 1: Tipos de salario emocional

##### 1.1. Salario emocional

1. ¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?

Me imagino que es como me siento conforme al trabajo, pero realmente una definición no la tengo, yo siento que es como las cosas que me da Quarzo buenas, como incentivos, como el tener el premio de la MED, el ambiente de trabajo, el payaso que vino.

2. ¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?

No, siento que no porque a veces se dan temas que hacen que lo ponen a pensar a uno si lo que hace conforme a mis capacidades y lo que doy recibo esa retribución, como por ejemplo una tilde que falte puede tener más peso que una felicitación según la jefatura.

### **1.2.Flexibilidad horaria**

3. ¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?

Lunes a viernes de 7am a 5pm, siento que ya no soy productiva como a partir de las 3:30pm por la carga de trabajo y agotamiento del día.

4. ¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?

Yo siempre he dicho en mi caso por ser madrugona, que en mi caso prefiero entrar más temprano y salir más temprano, 1 hora, es bonito salir y ver la luz del día, se siente uno contento.

### **1.3.Buen ambiente laboral**

5. ¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno? ¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?

Son épocas o personas que hacen que el ambiente varíe, muchas veces depende de la carga de trabajo que se tiene. Hay personas que hacen comentarios no agradables, pero hay más peso de gente positiva que hace ambiente bonito que gente negativa.

6. ¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?

Con frecuencia cada vez que hay alguna actividad, nos encargamos la asistente de gerencia y yo, falta hacerlo más repetitivo. Antes se realizaban desayunos compartidos antes de iniciar con la jornada creo que se puede retomar.

### **1.4.Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?

12 años y 3 meses, inicié en telemercadeo, fui recepcionista, encargada de logística del departamento de servicio al cliente, posteriormente supervisora de servicio al cliente, cobros, gestora de proyectos y finalmente ejecutiva de cuenta.

8. ¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

No, normalmente se traslada las tareas, las labores, pero no como un puesto más.

9. ¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento comercial o en la empresa?

Creo que tal vez si va ligado a la carga de trabajo y horario que se tiene, por la carga de trabajo dificulta tomar algún curso después de salir.

### **1.5.Teletrabajo**

10. ¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?

Si, puedo hacer 3 días a la semana, pero por decisión mía solo tomo 2 días.

11. ¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?

Si, me ayuda porque uno haciendo teletrabajo se ordena más, se concentra más, no tiene distracciones del entorno. Uno se levanta unos minutos más tarde puede dormir más y en la tarde esta más fresco.

### **1.6. Acceso a espacios de recreación**

12. ¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un futbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?

Si los he utilizado, lo que pasa es que están, pero se deben utilizar en forma silenciosa porque si se hace bulla afecta a otros compañeros que están trabajando, entonces por eso considero que casi no se usan.

13. ¿De qué forma mejoraría su motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?

Siempre he dicho que sería bien chiva poder ir y descargar el estrés del día, y si la empresa lo da serio tonto no aprovecharlo.

### **1.7. Espacios de trabajo agradables**

14. ¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?

Si me queda relativamente cerca, me toma 30 minutos en la mañana y en la tarde unos 40 minutos.

15. ¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?

Yo no cuento con vehículo, pero mi novio si es bueno. Se que la empresa ya está tomando acciones para mejorarlo, hay muchos que dejan el carro afuera porque si no se atrasan para salir.

## **II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL**

### **Indicador 1: KPI's de medición de productividad**

#### **1.1. Ciclo de venta**

16. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores de medición de su productividad en el ciclo de venta? ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?

No sé, me imagino que el seguimiento constante, ahora que nos colocaron el tema de las fechas de cierre de ventas, cuanto tardo en cerrar una propuesta, monto vendido.

17. ¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas? ¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial?  
Se analizan de manera mensual y no cuento con metas personales

### **1.2.Tasas de conversión**

18. ¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas? ¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas? No sé cómo se analiza, y sinceramente no porque hemos venido trabajando individualmente, si se requiere apoyo alzamos la mano, no porque no se tiene sino porque no se pide.

19. ¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos?  
Máximo como 2 meses, por las reuniones de Junta Directiva mientras se analiza, se reúnen una vez y en la segunda toman la decisión, el apoyo de la empresa lo que hasta ahorita se está trabajando paquetes con alguna regalía.

### **1.3.Ticket promedio**

20. ¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador?  
No lo conozco, ahora nos colocaron uno, pero por el total de la cartera.

21. ¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento?  
No actualmente está restringido, pero se está trabajando para brindarnos acceso.

### **1.4.Ingresos por producto**

22. ¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de productos estrella? ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial? ¿Qué podría mejorar?  
Se gestiona por medio de las redes sociales, y boletines. Se puede mejorar que cuando se envíe el boletín se tenga el producto listo para poder contar con propuesta, demo para poder empezar a venderlo.

23. ¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes?  
El precio, la inversión algunos clientes lo ven atractivo y barato, pero para otros no lo es. Lo que limita es que, si vamos adelante con temas de innovar, pero hay un grupo de clientes que no alcanzan a poder pagar la inversión, deberíamos tener productos más orientados a estos clientes más pequeños.

### **1.5.Grado de satisfacción del cliente**

24. ¿Cuál es su meta de fidelización de clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo?

Mi meta es 100% tenerlos contentos a todos, he venido trabajando en que el cliente me vea como amiga, tenerlos más cercanos.

25. ¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?

Si creo que lo que se ha venido analizando de los tiempos de los puestos y lo que se necesita para cumplir la meta, entonces creo que si 100% apoyado

26. ¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?

Capacitación y retención de personal con cierto conocimiento y que se vea como gente importante en los departamentos.

### III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG

#### Indicador 1: Factores Higiénicos

##### 1.1. Supervisión

27. ¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?

No recibo una guía, tengo el horario que se nos entregó y eso ayuda con el tiempo que se asignó para cada tarea. Lo hago revisando las prioridades y organizando el día con las herramientas que me da la empresa.

28. ¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?

Si tenemos controles automatizados, para la gestión de las funciones día a día, también la asistente de gerencia que las revisa, y mensualmente la gerencia revisa con Gerencia general los resultados de la gestión que realizamos.

29. ¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados? ¿De qué forma?

No tengo nada que mejorar, se ha trabajado en unificarlos.

##### 1.2. Relaciones interpersonales

30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?

Hay ciertos roces a nivel de comportamiento o explosión de emociones que no son muy aceptados por mí. Con la gerencia bien, tenemos una buena relación.

31. Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?

Realmente creo que esa frase en nuestra empresa no aplica tanto, con ciertos compañeros hemos hecho amigos más allá del trabajo, eso ayuda que el flujo de trabajo fluya mejor con buenas relaciones.

32. ¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?

Retomar las reuniones de las sonrisas que se realizaban los viernes, más actividades fuera de lo laboral donde se comparta con los compañeros, que sea de forma libre no tan programada con horarios.

### **1.3. Condiciones de trabajo**

33. En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?

Mejoraría el espacio del cubículo.

34. A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?

Espacios de esparcimiento que no se vean restringidos, por ejemplo, cuando llegan cliente o el tema de la bulla.

### **1.4. Remuneración y seguridad laboral**

35. ¿Considera que su salario se encuentra alineado con las funciones que desempeña?

No, considero que no porque la presión, importancia de mis clientes, la importancia de yo como colaborador no se ve reflejado en el monto.

36. ¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento en su salario? ¿Cuál fue el resultado?

No lo he pedido.

37. ¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?

Si recibí, las comisiones por ventas que en el puesto anterior no tenía. Y recibí un aumento de salario a mediados del año anterior.

38. ¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?

Dar peso al cliente y lo que representa cerrar la venta con ese cliente, el esfuerzo.

### **1.5. Políticas de la empresa**

39. Quarzo Innovación trabaja bajo procedimientos documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?

Creo que un 95% que uno logre cumplir con un procedimiento conlleva a que el trabajo se haga más sencillo y ordenado, porque cuando no se cumple uno recae en una queja o llamada de atención.

40. ¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?

No me dijeron, solo me pasaron al puesto, en un inicio eran solo 3 meses y ya llevo 3 años.

41. Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento?

Como yo entre hace 13 años, no había procesos estructurados de inducción, pero actualmente si existen documentos y capacitaciones.

## Indicador 2: Factores Motivacionales

### 1.1. Logro

42. Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse? Debería mejorarse en el tema de como sumar puntos, y considerar otros aspectos como puntualidad, desempeño diario, responsabilidad con las tareas, trabajo en equipo y no solo con felicitaciones de clientes y así volverlo más equitativo.

43. En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en usted los resultados de esta premiación? Fue muy bonito y satisfactorio porque fui una de las premiadas y eso me motivo, saber que venía haciendo bien las cosas, esto obliga a tener más responsabilidad de seguir haciendo las cosas bien, me imagino que los que no recibieron los motivo a mejorar.

### 1.2. Reconocimiento

44. ¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?

Si porque siempre tiene apertura para apoyar, y ese apoyo se convierte en crecimiento porque uno aprende.

45. ¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?

Según como sucedan las cosas, en ocasiones en reuniones semanales o mensuales.

46. ¿Cuándo usted escala alguna petición o sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?

Si siempre hay apertura en colaborar y siempre se recibe respuesta.

### 1.3.El trabajo en sí mismo

47. ¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir Quarzo Innovación para mejorar?

Yo estoy muy contenta y me siento muy feliz, de todos los puestos es el que más me gusta, porque solo depende de mí desempeño y no de otras personas. Como mejora poder sostener gente importante, reducir la rotación de personal, porque da temor que se vaya gente que tiene mucho conocimiento y quedan “huecos” de conocimiento que afectan a todo el equipo.

48. ¿Cuál es la principal limitante para el desempeño de sus funciones diarias?

Disponibilidad de los compañeros por las cargas de trabajo, a veces recibir una respuesta toma mucho tiempo y eso genera atrasos.

49. ¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?

Yo siento que es fácil, me gustaría poder aprender un poco más de los productos de los cuales el cliente me habla, entender un poco más lo que el cliente hace para poder apoyarle mejor.

### 1.4.Responsabilidad

50. ¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?

Siento que si tengo libertad.

51. ¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?

Si, es parte de la confianza que dan ese respaldo, también por el tiempo que tengo en la empresa, me siento bien porque siento que no necesito que estén supervisando tan directamente lo que hago.

52. ¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?

Conocimiento en lo que estoy realizando, saber qué es lo que me pide el cliente entenderlo a nivel de soporte

### 1.5.Crecimiento y avance

53. ¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?

Si se han venido trabajando mejoras en unificar canales de comunicación y mejorar los procesos.

54. ¿Qué podría implementar la empresa para estimular su crecimiento y motivación?

Revisar y ajustar las cargas de trabajo para poder crecer, con tanto trabajo al salir uno sale agotado, por ejemplo, los viernes salir un poco más temprano para poder tomar un curso libre. En motivación los incentivos que se den como metas pero que se puedan cumplir, la meta que nos dieron para bono de ventas desde el inicio supe que no la podría cumplir. Otro ejemplo puede ser por ser la mejor en ventas del mes tener medio día libre, o una cena o almuerzo en algún lugar.

## IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL

### Indicador 1: Tipos de comunicación

### 1.1. Comunicación ascendente

55. ¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?

100% accesible, no tenemos esa limitante de pasar y tener que esperar días por una respuesta.

56. ¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación? ¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?

Si hay un área más complicada que es desarrollo, que talvez por capacidad de personal y rotación nos queda debiendo porque se pide ayuda y pasan días para tener respuesta.

57. ¿Cómo es la comunicación con su gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?

La apertura que se tiene hace que la relación sea más abierta y poder expresarse libremente, no tengo nada que mejorar.

### 1.2. Comunicación descendente

58. ¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?

Con mi jefe inmediato no, con otros compañeros si porque por ejemplo la forma en que hablan como el caso de Subgerencia, que asume que por los años que tengo en la empresa ya conozco todo entonces si pregunto algo no se da de forma abierta y paciente.

59. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?

Se ejecuta por medio de un comunicado por correo, se realiza una reunión y se deja en un procedimiento.

60. Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?

Si, en los últimos meses han surgido cambios el procedimiento se envía por correo y en una reunión se explica.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

**Datos Generales:**

<b>Número del entrevistado</b>	<b>2</b>
<b>Departamento en que labora</b>	<b>Comercial</b>
<b>Puesto</b>	<b>Ejecutivo de cuenta</b>

**I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL**

**Indicador 1: Tipos de salario emocional**

**1.1. Salario emocional**

1. ¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?

Si es más allá del salario plata, cosas que a la persona le pueda llamar la atención, días libres, comida, cupones, tarjeta de regalo, que le digan que buen trabajo hiciste, reconocimientos.

2. ¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?

Si en realidad de mi parte si lo he visto, cuando uno hace un buen trabajo le dicen, o si se requiere algún permiso, talvez no se ha promocionado, pero si está implícito.

**1.2. Flexibilidad horaria**

3. ¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?

Lunes a viernes de 7:30am a 5pm, pero uno siempre se queda un rato más, en mi caso siempre trato de ingresar antes para organizar el día. Considero que es más productiva la mañana, es más movida, pero se sacan más cosas.

4. ¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?

No sé, siempre he trabajado en este horario de oficina, me gusta.

### **1.3. Buen ambiente laboral**

5. ¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno? ¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?

Maso menos, si es bueno en un 50%, no se rema en el barco todos al mismo tiempo, sería bueno equilibrar las cargas, no todos le ponen el mismo empeño, el mismo amor.

6. ¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?

Ahorita por tema pandemia no se ha hecho mucho, he escuchado que antes se hacían actividades bonitas, yo he participado en dos y se comparte bonito.

### **1.4. Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?

2 años y 2 meses, inicie como ejecutiva de servicio al cliente y hace casi un año inicie como ejecutiva de cuenta.

8. ¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

Si, talvez no es una empresa muy grande, pero si hay oportunidad, si uno pone de su parte.

9. ¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento comercial o en la empresa?

La limitación en realidad se la pone uno.

### **1.5. Teletrabajo**

10. ¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?

Si, puedo hacer 3 días a la semana.

11. ¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?

Si, no tanto por rendimiento, yo creo que uno tiene que rendir igual, talvez estando en la casa uno tiene un poco más de tranquilidad emocional, no hay que estarse preocupado por las presas. Se disfruta más con la familia porque no se pierde tiempo de traslado.

### 1.6. Acceso a espacios de recreación

12. ¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un futbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?

El puf y la hamaca nada más, si considero que uno se sienta ahí y se relaja, ve a los compañeros jugando e igual uno se ríe y le baja un poco el estrés.

13. ¿De qué forma mejoraría su motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?

Si, sería bonito como gimnasios para hacer un poquito de ejercicios y poder ir a distraerse y también por salud.

### 1.7. Espacios de trabajo agradables

14. ¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?

Para mi si yo estoy como a 15km de la oficina, me queda bastante cerca, por presas por la salida de Heredia a veces me cuesta un poco más, alrededor de 30 minutos.

15. ¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?

Yo no, mi esposo si, pensando en los compañeros tener un poco más de espacio.

## II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL

### Indicador 1: KPI's de medición de productividad

#### 1.1. Ciclo de venta

16. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores de medición de su productividad en el ciclo de venta? ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?

No me acuerdo muy bien como son, está el seguimiento, llamadas, acercamiento a los clientes. A veces se le consume a uno mucho tiempo en otras cosas y no queda tiempo como para hacer los cierres.

17. ¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas? ¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial?

Una vez al mes. Si yo tengo mis propias metas.

#### 1.2. Tasas de conversión

18. ¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas? ¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas?

Si, pero no recuerdo como se hace ese balance.

19. ¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos?

De 1 mes a 2 meses, talvez una capacitación de cierre de ventas y poder manejar nosotros un margen de descuento a los clientes.

### **1.3.Ticket promedio**

20. ¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador?

No la verdad no he sacado el promedio de tiempo que duro en cada gestión. Se que hay un KPI por lo que es el acercamiento y seguimiento, pero no estoy segura de las consecuencias si no se cumple.

21. ¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento?

Hay una herramienta, pero hay que solicitarla, yo no tengo acceso para irlo monitoreando, solo si lo solicito.

### **1.4.Ingresos por producto**

22. ¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de productos estrella? ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial? ¿Qué podría mejorar?

Boletines que se envían a los clientes, igualmente nosotros hacemos campañas internas. Considero que, si favorece porque los clientes preguntan, talvez más de parte mía consultarle al cliente si lo vio no solo con correos sino con llamadas.

23. ¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes?

Presupuesto, es lo que más me dicen.

### **1.5.Grado de satisfacción del cliente**

24. ¿Cuál es su meta de fidelización de clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo?

Mi meta de fidelización no recuerdo ahorita, sé que tengo que llamar a una cantidad promedio de clientes por día de clientes para hacer ese proceso y con llamadas y correos estar en seguimiento con ellos.

25. ¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?

Si, con reuniones y si es necesario si lo apoyan a uno.

26. ¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?

No considero nada, de momento creo que todo está bien, creo que es más personal que yo haga ese acercamiento y de ser necesario este involucrada la gerencia, pero de momento está bien.

### III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG

#### Indicador 1: Factores Higiénicos

##### 1.1. Supervisión

27. ¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?

Hay boletines que pasan de forma periódica que le dicen a uno como hacer el día a día, tipo tips. Trabajo con agendas periódicas todos los días para realizar las gestiones.

28. ¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?

Si hay herramientas para estar dando seguimiento, en las gestiones se puede programar, a nivel de correo, agendas, y la gerencia se involucra dando seguimiento de todos los procesos, consulta y da seguimiento para saber que se requiere para poder cumplir.

29. ¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados? ¿De qué forma?

Ahorita se necesitan los controles para poder llevar una guía por todos los cambios y estabilización del departamento, talvez se lleva un poco más de tiempo, pero si se ocupan.

##### 1.2. Relaciones interpersonales

30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?

Yo considero que me llevo bien, y que ellos se llevan bien conmigo, creo que es buena.

31. Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?

No, en realidad digamos que es un poco fuerte, uno no llega a hacer amigos, pero uno necesita tener alianzas, los compañeros llevarse bien, pero uno no está solo necesita de los otros, talvez no voy a hacer la mejor amiga de todos, pero si se necesita esa afinidad.

32. ¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?

Talvez como tipo boletines sobre que hace cada departamento o ciertos puestos para uno poder entender que hace cada puesto, para todos conocer y saber que no es tan fácil y que todos tienen su grado de estrés.

### 1.3. Condiciones de trabajo

33. En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?  
Tengo un espacio bonito, es cómodo, bien iluminado, buen aire, no necesito nada.

34. A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?  
Yo lo veo bonito, tiene una parte de naturaleza, es abierto, no es un edificio cerrado que a veces cansa, pero para mí está bien.

### 1.4. Remuneración y seguridad laboral

35. ¿Considera que su salario se encuentra alineado con las funciones que desempeña?  
Si en realidad sí.

36. ¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento en su salario?  
¿Cuál fue el resultado?  
No lo he solicitado, pero si me han hecho aumentos.

37. ¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?  
Si me han hecho aumentos, y no conozco el modelo de compensación económica.

38. ¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?  
Si esta alineado y si cambiaria algo, la meta que es trimestral ahorita que si uno llega en los 3 meses se pueda aplicar y no tan alta como esta ahorita.

### 1.5. Políticas de la empresa

39. Quarzo Innovación trabaja bajo procedimientos documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?

El orden que uno sabe que tiene que cumplir, y no solo yo sino las otras partes que también van a influir en el proceso, es un todo que está ligado y todo ayuda.

40. ¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?

Si nos dijeron que era una parte de servicio más otra de ventas y que se iba a ganar una comisión por ventas una de repetitivos y One time.

41. Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento?

Si nos dieron capacitaciones semanales, nos dieron toda la información de cómo se iba a trabajar, se actualizaron todos los procedimientos, nosotros mismos nos encargamos.

## Indicador 2: Factores Motivacionales

### 1.1. Logro

42. Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse? Tal vez que nos pasen un detalle por mes o trimestre igual que con las ventas para saber dónde tiene uno que apretar más, donde me estoy quedando corta para mejorar.

43. En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en usted los resultados de esta premiación? Bien, me parece que las personas que se les dio la premiación son personas que uno sabe que le ponen bastante, y yo en lo personal ponerle bastante para optar por uno de los premios.

### 1.2. Reconocimiento

44. ¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?

Si, siempre se preocupa y lo guía a uno con lo que uno necesita mejorar, y si le habla de buena manera.

45. ¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?

Si ya sea por teams o personal que le dicen a uno que tiene que mejorar.

46. ¿Cuándo usted escala alguna petición o sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?

Si siempre le dicen a uno que ya se recibió que se está validando y si se hace o no se hace igual le informan.

### 1.3. El trabajo en sí mismo

47. ¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir Quarzo Innovación para mejorar?

Yo me siento muy satisfecha, a veces es de locos, pero es bonito, en realidad Quarzo lo ha apoyado a uno mucho entonces si me siento bien.

48. ¿Cuál es la principal limitante para el desempeño de sus funciones diarias?

El tiempo a veces quiere hacer uno todo, las gestiones diarias ahí van saliendo, son como pequeñas piedritas que lo hacen a uno como ir un poco más lento.

49. ¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?

No sé, paso.

#### **1.4.Responsabilidad**

50. ¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?

Si tengo bastante libertad, talvez solo con los descuentos, pero uno entiende que deben ser aprobados por la gerencia.

51. ¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?

Feliz, porque se siente uno que está haciendo bien las cosas, que uno tiene esa confianza de poder hacer un poquito más.

52. ¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?

Creo que eso esta como en uno de hacer los procesos, porque ya uno tiene todos los procesos.

#### **1.5.Crecimiento y avance**

53. ¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?

Entiendo que ahorita están buscando nuevas herramientas para facilitar los procesos e informes que ahorita se hacen de forma manual para hacerlos de una forma más fácil, automática que ayudaría a reducir los tiempos y procesos.

54. ¿Qué podría implementar la empresa para estimular su crecimiento y motivación?

Convenios para educación y uno poder seguir estudiando.

### **IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL**

#### **Indicador 1: Tipos de comunicación**

##### **1.1.Comunicación ascendente**

55. ¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?

Uno tiene toda la confianza para llegar y poder pedir la aprobación o lo que uno necesite.

56. ¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación? ¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?

En realidad, yo siempre he tenido el apoyo de las áreas, uno tiene esa oportunidad de poder llegar a otras áreas de la empresa y poder pedir la ayuda que uno necesita.

57. ¿Cómo es la comunicación con su gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?  
Es buena en realidad no considero que se tiene que mejorar nada, va todo muy bien.

### **1.2. Comunicación descendente**

58. ¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?

Siempre en Quarzo eso me ha gustado mucho, nunca he visto que nadie le grite a nadie o le falte el respeto de ninguna forma. No he tenido incidentes.

59. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?

Siempre nos pasan el correo y se hace la reunión por teams para explicarnos los cambios que se van a hacer.

60. Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?

Si han cambiado y siempre se hace una reunión para informar los cambios y por qué se están realizando los cambios.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

**Datos Generales:**

<b>Número del entrevistado</b>	<b>3</b>
<b>Departamento en que labora</b>	<b>Comercial</b>
<b>Puesto</b>	<b>Ejecutivo de cuenta</b>

**I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL**

**Indicador 1: Tipos de salario emocional**

**1.1.Salario emocional**

1. ¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?

Entiendo como motivación a través del mismo salario que uno recibe.

2. ¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?

No, no lo aplica.

**1.2.Flexibilidad horaria**

3. ¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?

Lunes a viernes de 7:30am a 5pm, considero que mi productividad es mejor en las mañanas, porque uno está más fresco, hay tiempo para atender los pendientes, ya cuando es en la tarde se vuelve un poco más complicado y tiende a generar más estrés.

4. ¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?

No pensaría que el horario no lo cambiaria, talvez aumentaría el tiempo del almuerzo.

### **1.3.Buen ambiente laboral**

5. ¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno? ¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?

Si considero que hay buen ambiente laboral, realmente ha mejorado mucho y creo que hemos venido avanzando bastante como equipo.

6. ¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?

Si por lo general considero que la que más se dedica a ese tema es María Fernanda y la frecuencia es baja.

### **1.4.Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?

3 años y ha sido en el mismo puesto.

8. ¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

No.

9. ¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento comercial o en la empresa?

Dentro de la empresa si, considero que no dan importancia a las capacitaciones.

### **1.5.Teletrabajo**

10. ¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?

Si, puedo hacer 3 veces por semana.

11. ¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?

Si porque al no tener que viajar pues ayuda a uno a ir trabajando el día a día sin la presión de estar en el tráfico, evitar ver mucha gente en la calle estresada, y mejora la alimentación. El principal beneficio tener más tiempo personal.

### **1.6.Acceso a espacios de recreación**

12. ¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un futbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?

Si los he usado, y no considero que aporten beneficio.

13. ¿De qué forma mejoraría su motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?

Bastante, el ejercicio es muy importante y en la empresa no da mucho enfoque o interés a temas de salud ocupacional.

### **1.7.Espacios de trabajo agradables**

14. ¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?

2,5 horas no es tan accesible.

15. ¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?

Normalmente no lo utilizo, pero la empresa está considerando la ampliación.

## **II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL**

### **Indicador 1: KPI's de medición de productividad**

#### **1.6.Ciclo de venta**

16. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores de medición de su productividad en el ciclo de venta? ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?

No los tengo claros.

17. ¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas? ¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial?

Mensual, y no tengo metas personales.

#### **1.7.Tasas de conversión**

18. ¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas? ¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas?

Si recibo apoyo, no sé cómo se analiza.

19. ¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos?

Una semana a un mes depende del producto. La empresa puede apoyar con estrategia para cerrar en el primer acercamiento.

### **1.8. Ticket promedio**

20. ¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador?

Si tengo conocimiento y si existe el KPI.

21. ¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento?

Si existe, pero no tengo acceso.

### **1.9. Ingresos por producto**

22. ¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de productos estrella? ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial? ¿Qué podría mejorar?

Por medio de redes sociales, correo y WhatsApp. Si y pudiera mejorarse con mayor acercamiento al cliente.

23. ¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes?

No lo se.

### **1.10. Grado de satisfacción del cliente**

24. ¿Cuál es su meta de fidelización de clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo?

No tengo una meta.

25. ¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?

Si existe acompañamiento de gerencia.

26. ¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?

Con mayor capacitación.

## **III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG**

### **Indicador 1: Factores Higiénicos**

#### **1.1. Supervisión**

27. ¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?

No, coordino según las prioridades.

28. ¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?

Si existen controles automatizados y manuales, y hay reuniones semanales para analizar cada caso en particular.

29. ¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados? ¿De qué forma?

Si considero que se podría hacer una unificación de las plataformas que se utilizan para llevar un solo control de la información.

### **1.2.Relaciones interpersonales**

30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?

Considero que la relación es buena, bastante estrecha y eso ayuda a cumplir con las funciones, saber que trabaja con compañeros que le ayudan y al final del día le aportan para que usted pueda cumplir con sus tareas de una forma más eficiente.

31. Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?

Si la he escuchado muchas veces ha aplicado en la empresa, sin embargo, no en todos los casos.

32. ¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?

Con ejercicios de confianza de trabajo en equipo.

### **1.3.Condiciones de trabajo**

33. En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?

No, considero que está bastante bien.

34. A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?

Si considero que si cumple con lo necesario. Muchas veces dependiendo de cada espacio no hay donde colocar las cosas personales porque ya están acaparadas por otros, talvez tener casilleros.

### **1.4.Remuneración y seguridad laboral**

35. ¿Considera que su salario se encuentra alineado con las funciones que desempeña?

No.

36. ¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento en su salario? ¿Cuál fue el resultado?

Con mi actual jefe no.

37. ¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?

Si lo recibí, y no conozco el modelo de compensación económica

38. ¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?

Si lo cambiaría.

### **1.5.Políticas de la empresa**

39. Quarzo Innovación trabaja bajo procedimientos documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?

Los facilita bastante al final es la guía que da los pasos a seguir.

40. ¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?

No, no me brindaron información.

41. Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento?

Se brindo la capacitación sin embargo las pautas de medición no fueron brindadas.

## **Indicador 2: Factores Motivacionales**

### **1.1.Logro**

42. Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse? Pues en mi opinión es deficiente porque es más fácil perder puntos que ganarlos, evaluaría la forma en que es evaluado considero que no está bien pensado.

43. En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en usted los resultados de esta premiación?

Enojo bastante.

### **1.2.Reconocimiento**

44. ¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?

Si, aunque lo mejoraría.

45. ¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?

No es un tema frecuente, es escaso.

46. ¿Cuándo usted escala alguna petición o sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?

No en todos los casos.

### **1.3.El trabajo en sí mismo**

47. ¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir Quarzo Innovación para mejorar?

Estoy satisfecha, considero que a lo largo de los años se ha venido mejorando y depurando, sin embargo, considero que se le podría dar más énfasis un mejor análisis y todavía más forma al puesto.

48. ¿Cuál es la principal limitante para el desempeño de sus funciones diarias?

Realizar tareas que no corresponden al puesto.

49. ¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?

Más involucramiento de parte de gerencia, mayor motivación hacia las funciones que yo realizo y ver si las metas que se van alcanzando, cursos y capacitaciones que apoyen a que la persona vaya creciendo a nivel profesional.

### **1.4.Responsabilidad**

50. ¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?

Si tengo libertad.

51. ¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?

Si se me asignan, y eso me hace sentir bien, capaz y me motiva.

52. ¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?

Más capacitación.

### **1.5.Crecimiento y avance**

53. ¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?

Si existe sin embargo es un tema que por lo general se deja de lado.

54. ¿Qué podría implementar la empresa para estimular su crecimiento y motivación?

Mejores ingresos y capacitaciones.

#### IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL

##### Indicador 1: Tipos de comunicación

###### 1.1. Comunicación ascendente

55. ¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?

Bastante accesible.

56. ¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación? ¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?

Si hay bastante facilidad sin embargo si hay mayor limitación o complejidad para trabajar con otros departamentos.

57. ¿Cómo es la comunicación con su gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?

Bastante buena, mejoraría es más frecuencia, más comunicación.

###### 1.2. Comunicación descendente

58. ¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?

Sí es clara y respetuosa, pero si ha habido incidentes con otros compañeros, no con gerencia, pero si otros compañeros.

59. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?

Es bueno, aunque por lo general cuando hacen un cambio hacen muchos cambios al mismo tiempo no los hacen de forma paulatina, sino que los hacen todos al mismo tiempo.

60. Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?

No han cambiado.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

**Datos Generales:**

<b>Número del entrevistado</b>	<b>4</b>
<b>Departamento en que labora</b>	<b>Comercial</b>
<b>Puesto</b>	<b>Ejecutivo de cuenta</b>

**I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL**

**Indicador 1: Tipos de salario emocional**

**1.1. Salario emocional**

1. ¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?

Lo que he escuchado es algún tipo de beneficio o retroactivo que se puede dar a los colaboradores de la empresa para que estén motivados.

2. ¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?

Lo aplica en las comisiones, pero se podría mejorar.

**1.2. Flexibilidad horaria**

3. ¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?

Lunes a viernes de 7:30am a 5pm, por lo general soy más productivo al iniciar el día, se sacan más tareas viene uno más fresco.

4. ¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?

Si creo que se mejoraría reduciendo un poco o ajustándolo, como una jornada no tan amplia, reducir un poco la hora de salida, o que cada cierto tiempo un viernes se pueda salir más temprano, talvez no todos, pero si planificar.

### **1.3.Buen ambiente laboral**

5. ¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno? ¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?

Si considero que hay mucho trabajo en equipo y unión. Creo que parte de lo que ayuda es una actividad del departamento en la que se pueda compartir, convivir más fuera del ámbito laboral para mejorar la confianza con los compañeros.

6. ¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?

Si se han realizado fuera de horario, por lo general lo coordina gerencia o asistente de gerencia y promedio puede ser cada 3 meses.

### **1.4.Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?

1 año desde el inicio ocupe el puesto de ejecutivo de cuenta.

8. ¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

Creo que existe la oportunidad de crecimiento porque lo he visto en otros compañeros, pero si me da la impresión de que talvez cuesta llegar a ese crecimiento o talvez no exista la cantidad de vacantes o apertura de puestos para poder impulsar más el crecimiento.

9. ¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento comercial o en la empresa?

No, me parece que no, realmente limitaciones podríamos abarcar talvez definir lo que cada puesto debe realizar, las funciones, creo que muchas están centralizadas en un solo puesto y eso puede afectar el crecimiento.

### **1.5.Teletrabajo**

10. ¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?

Si, puedo hacer 3 veces por semana.

11. ¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?

Si en mi punto personal me sirve bastante por el tiempo de traslado a oficina, ese tiempo lo suelo aprovechar en teletrabajo para adelantar trabajo. La comodidad de estar desde casa y que puedo

disponer de más tiempo para poder abarcar más tareas diarias, por ejemplo, en oficina tipo 5:40pm sé que debo salir para trasladarme a la parada del bus.

### **1.6. Acceso a espacios de recreación**

12. ¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un futbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?

Realmente no lo he utilizado no me da tiempo. Actualmente no le he encontrado beneficio por la cuestión de tiempo, pero si llegaría a ser importante para mejorar el ambiente para poder disfrutar ahí el tiempo del almuerzo con los compañeros.

13. ¿De qué forma mejoraría su motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?

Sería bastante bueno de verdad, creo que lo tiene a motivar un poco más saber que puedes contar con algún tipo de convenio o beneficio para el disfrute fuera del tiempo laboral.

### **1.7. Espacios de trabajo agradables**

14. ¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?

Si es realmente accesible, me toma aproximadamente 2 horas, según las presas puede ser un poco más.

15. ¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?

No tengo vehículo, creo que se puede mejorar bastante actualmente no tiene capacidad para la cantidad de vehículos, precisamente por eso no tengo vehículo, pero podría llevarlo sin embargo no lo llevo por lo mismo del tema del espacio.

## **II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL**

### **Indicador 1: KPI's de medición de productividad**

#### **1.1. Ciclo de venta**

16. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores de medición de su productividad en el ciclo de venta? ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?

Los KPI como tal sinceramente no tengo el detalle, pero la gestión de venta depende del producto que uno quiera vender se lleva su tiempo para que el cliente lo analice y apruebe, pero a veces si se lleva su tiempo.

17. ¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas? ¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial? Mensual, y no tengo metas personales.

### **1.2.Tasas de conversión**

18. ¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas? ¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas? Es variable, pongo ejemplo del caso de mi cartera suele tener los clientes más pequeños entonces tal vez la capacidad de pago de ellos no se ajusta a la capacidad de pago de otras carteras entonces eso si puede afectar. Si recibo apoyo, bastante.

19. ¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos? Entre 22 días a 1 mes, depende del producto que se esté negociando. Se pueden hacer más campañas con descuentos especiales.

### **1.3.Ticket promedio**

20. ¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador? No realmente no, me parece que existe el KPI pero no estoy al tanto del mismo.

21. ¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento? Si existe, pero no tengo acceso a verlo tendría que solicitarlo a las jefaturas para poder verlo.

### **1.4.Ingresos por producto**

22. ¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de productos estrella? ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial? ¿Qué podría mejorar? Por medio boletines que se envían a los clientes, y los lanzamientos en vivo que se hacen por YouTube. Me parece que, si favorece, pero correos informativos como tales a veces los clientes no le prestan atención o no tienen tiempo para conectarse a los eventos en vivo, entonces creo que, si favorece, pero hay otras opciones que se podría tomar en cuenta.

23. ¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes? Creo que lo que limita actualmente es el conocimiento del cliente como tal, el cliente no conoce muchos de los productos.

### **1.5.Grado de satisfacción del cliente**

24. ¿Cuál es su meta de fidelización de clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo? Todos los que se pueda mantenerlos en la cartera, mediante llamadas constantes de acercamiento, detectar si algún cliente da indicios de querer irse con la competencia, estar cerquita de ellos.

25. ¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?

Si por lo general si se recibe bastante apoyo de todos los gerentes de la empresa.

26. ¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?

El cliente por lo general por lo que más se queja, es por los tiempos de respuesta en la solución del caso talvez ahí no depende del departamento en el que estoy, ahí se ha mantenido comunicación constante con los otros departamentos para mejorar.

### III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG

#### Indicador 1: Factores Higiénicos

##### 1.1. Supervisión

27. ¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?

No guía como tal no, si planificamos mucho lo que son agendas diarias para llevar el control del tiempo diario.

28. ¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?

Si correcto si llevamos. Por lo general siempre tenemos bastante seguimiento y retroalimentación de gerencia sobre las gestiones que vamos realizando.

29. ¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados? ¿De qué forma?

Me parece que si fuera una buena opción porque si tenemos que llevar muchos y se toma su tiempo llenarlos, creo que se podría variar la frecuencia.

##### 1.2. Relaciones interpersonales

30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?

Muy bien la verdad es que me llevo muy bien con mis compañeros y con mi jefatura, siempre trato de llevarme bien con todos, considero que siempre hay que llevarse bien la comunicación es fundamental y es muy buena.

31. Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?

Si la conozco, considero que es respetable para quienes piensen de esa forma, pero realmente en el trabajo uno hace familia y la comunicación es fundamental y en esta se van entablando buenas relaciones personales con la gente que lo rodea y llega el punto que uno hace familia. Yo no aplico la frase, pero creo que puede que otras personas lo apliquen.

32. ¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?

Creo que la convivencia es fundamental, entre más convivencia se va aperturando la comunicación, el detalle es que talvez ahorita no hay tanto tiempo para hacerlo, sería bueno abrir espacios para compartir con los compañeros del departamento y de otros para conocernos más.

### **1.3. Condiciones de trabajo**

33. En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?

No, considero que está bastante bien.

34. A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?

Si cumplen con lo requerido, pero creo que habría que pensar si en un momento debemos ir todos los colaboradores se van a hacer pequeñas las instalaciones.

### **1.4. Remuneración y seguridad laboral**

35. ¿Considera que su salario se encuentra alineado con las funciones que desempeña?

Considero que el salario no está mal. Pero si se pudiera valorar que sea más comparado con las funciones y la cantidad de trabajo como tal.

36. ¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento en su salario? ¿Cuál fue el resultado?

No realmente no lo he solicitado.

37. ¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?

Si lo recibí, y no conozco el modelo de compensación económica.

38. ¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?

Me parece que es un modelo muy bueno, pero si cambiaria los porcentajes de comisión, considero que si están un poco bajos.

### **1.5. Políticas de la empresa**

39. Quarzo Innovación trabaja bajo procedimientos documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?

Hay bastantes procedimientos creo que son de mucha utilidad más si es algo que nunca ha realizado, más sin embargo se toma su tiempo leerlo es más rápido consultarle a otro compañero.

40. ¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?

Si recuerdo que fue explicado, pero no tengo presente el detalle.

41. Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento?

Si recibí capacitaciones de algunas funciones y claramente también unas han cambiado, pero en ese caso están los procedimientos.

## Indicador 2: Factores Motivacionales

### 1.1. Logro

42. Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse? Creo que en relación a la MED, me parece que tal vez lo que se debería mejorar es que se hacen miles de cosas buenas y el cliente no siempre envía un reconocimiento entonces por ese lado considerar más las cosas buenas que se hacen para sumar puntos, y también a la hora de bajar puntos analizar que llevo a esa situación, si fue carga de trabajo u otra razón.

43. En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en usted los resultados de esta premiación?

Me pareció bien si se basaron en los resultados generales, considero que este tipo de premios lo motivan a uno para poder en algún momento tenerlo.

### 1.2. Reconocimiento

44. ¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?

Si.

45. ¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?

Si la suelo recibir, por lo menos una vez a la semana que tenemos agenda de seguimiento de la cartera.

46. ¿Cuándo usted escala alguna petición o sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?

Si claro, cuando lo escalo en el transcurso del día siempre están muy anuentes a responderme casi siempre en el mismo día.

### **1.3.El trabajo en sí mismo**

47. ¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir Quarzo Innovación para mejorar?

Personalmente siento que las cargas laborales son muy altas, aparte del horario al día le dedico más tiempo, aproximadamente 12 horas diarias, entonces sí creo que lo importante es contar con más personal en el departamento para ajustar las cargas y poder enfocarme más en otras actividades como ventas y seguimientos.

48. ¿Cuál es la principal limitante para el desempeño de sus funciones diarias?  
El tiempo que no rinde.

49. ¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?

Creo que tal vez ahí el punto de la carga laboral, distribuirlo por ahí podría tener más tiempo, y ajustar la parte salarial y comisiones que ya tenemos.

### **1.4.Responsabilidad**

50. ¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?

Si se tiene la libertad de tomar decisiones, pero depende de las mismas, hay muchas que se tienen que escalar con la gerencia.

51. ¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?

Dentro de la empresa hay un detalle muy específico que es la confección de contratos, eso actualmente lo hacemos los ejecutivos, pero considero que al ser algo tan delicado debería hacerlo un departamento legal o encargado.

52. ¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?

Depende de la tarea, conocer más del tema.

### **1.5.Crecimiento y avance**

53. ¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?

Si frecuentemente se hacen ajustes o mejoras a detalles, subir procedimientos de cómo realizar las tareas y así tener mayor productividad.

54. ¿Qué podría implementar la empresa para estimular su crecimiento y motivación?

Beneficios como por ejemplo día de cumpleaños.

#### IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL

##### Indicador 1: Tipos de comunicación

###### 1.1. Comunicación ascendente

55. ¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?

Es muy accesible siempre se encuentran disponibles para poder apoyarlo a uno con esos detalles.

56. ¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación? ¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?

Talvez el área que es un poco más complicado para comunicarse es el área de innovación y desarrollo porque siempre están muy cargados de trabajo, se ha mejorado, pero es con la que más cuesta comunicarse.

57. ¿Cómo es la comunicación con su gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?

Realmente considero que tengo buena comunicación, siempre que necesito algo esta anuente a colaborar.

###### 1.2. Comunicación descendente

58. ¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?

Sí claro es clara y respetuosa, y siempre el manejo de la instrucción es muy claro y no he tenido ningun incidente.

59. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?

Mediante una reunión del departamento donde se explica.

60. Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?

Semanalmente suelo tener una reunión con la jefatura y conversamos de los KPI si es algo que bajo un poco ver las acciones para aumentarlo la siguiente semana.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

**Datos Generales:**

<b>Número del entrevistado</b>	<b>5</b>
<b>Departamento en que labora</b>	<b>Comercial</b>
<b>Puesto</b>	<b>Ejecutivo de cuenta</b>

**I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL**

**Indicador 1: Tipos de salario emocional**

**1.1.Salario emocional**

1. ¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?

No nunca he escuchado, creo que una vez lo relacioné con lo que nos pagan, pero realmente no sé qué es.

2. ¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?

Como iniciativa si, no siempre, pero si se da, creo que con las salidas cuando se cumplen las metas de ventas, o las felicitaciones de los vendidos.

**1.2.Flexibilidad horaria**

3. ¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?

Lunes a viernes de 7:30am a 5pm, no en realidad es muy variable durante el día.

4. ¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?

Creo que está bien el horario que tenemos, es más a lo interno uno mismo organizar el día para salir con las tareas dentro del horario.

### **1.3.Buen ambiente laboral**

5. ¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno? ¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?

Maso menos, entiendo la presión de todo el mundo, hay ciertas personas que cuando están estresadas se complica, entonces considerar que estamos todo el día y como me dijeron hay que disfrutar el trabajo.

6. ¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?

Es muy poco, salimos más separados en grupitos fuera de lo laboral, pero no todos. Las actividades donde estamos todos son estrictamente laborales.

### **1.4.Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?

Este año cumplo 4 años, inicié como ejecutiva de telemercadeo, también tuve a cargo la cartera de clientes inactivos, facturación, proyectos y ahora este nuevo puesto hace casi un año que es ventas con servicio al cliente.

8. ¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

Puedo decir que lo he visto en otros puestos, pero siento que en el mío no, siento que en el de vendedor no hay para donde avanzar más y siento que ahora baje para pasar al de ejecutivo de cuenta.

9. ¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento comercial o en la empresa?

No lo he visto como una limitación, pero si una oportunidad, en un momento lo solicite, pero no se dio.

### **1.5.Teletrabajo**

10. ¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?

El puesto sí, pero actualmente no lo estoy teniendo.

11. ¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?

Siento que si es un beneficio por la tranquilidad que da estar en la casa. Siento que se trabaja un poco más, pero si se tiene más productividad. Mi principal beneficio estar en la casa y ver más a mi hijo.

### **1.6. Acceso a espacios de recreación**

12. ¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un futbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?

Si algunos, si porque la verdad ese tipo de espacios ayuda a desestresarse, me acuerdo cuando se hizo el campeonato de futbolín uno se desestresa.

13. ¿De qué forma mejoraría su motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?

Si sería un éxito, yo estuve en un lugar que nos daban beneficio de ir al gimnasio, sería muy buena idea.

### **1.7. Espacios de trabajo agradables**

14. ¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?

Sí es muy accesible, en carro son como 8min y caminando en 20min.

15. ¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?

Si, considero que el parqueo es muy pequeño, pero ya se está construyendo uno nuevo.

## **II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL**

### **Indicador 1: KPI's de medición de productividad**

#### **1.1. Ciclo de venta**

16. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores de medición de su productividad en el ciclo de venta? ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?

En el perfil de ventas el contacto con el cliente el seguimiento, el cliente espera siempre una rebaja, el seguimiento es muy importante.

17. ¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas? ¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial?

Yo siempre me he propuesto cumplir la meta o superarla, tengo metas trimestrales y meta general en grupo, uno se mentaliza a llegar a la meta personal y la idea es siempre sobrepasarla.

## 1.2.Tasas de conversión

18. ¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas? ¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas? Si como es trimestral nos indica cual es la meta y como vamos, ahora estamos iniciando con campañas y la idea es ir haciendo crecer la venta.

19. ¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos?

Depende como vendemos diferentes productos, la nube es de los más duros porque implica más costo. Sería bueno tener una tabla valores saber hasta dónde puedo llegar yo, que el cliente vea que no dudamos, que vea que con nosotros puede cerrar todo.

## 1.3.Ticket promedio

20. ¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador?

Si, de hecho, tenemos en nuestras funciones el tiempo estimado en las ventas totales como campañas y adicional en cuanto debo cerrar una venta, nosotros llevamos un seguimiento, si yo arranco el día 19, ya el 21 a lo más tardar ya estoy viendo con el cliente como lo cerramos, a como he aprendido que no pase más de 15 días. Si no se cumple no es solo que se tarde para la empresa, sino que yo me afecto en comisiones.

21. ¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento?

Como herramienta no, pero si tenemos nuestros controles de seguimiento donde tengo la fecha donde lo empecé a tramitar y los días transcurridos, pero genera alertas.

## 1.4.Ingresos por producto

22. ¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de productos estrella? ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial? ¿Qué podría mejorar?

Mediante boletines que enviamos a todos los clientes de la empresa, también enviamos a los clientes de la cartera que manejamos, tenemos perfil en YouTube, Facebook donde se da más “Boom” a los productos, más los que están saliendo en ese momento, llamadas, redes sociales. La estrategia si favorece, pero debería antes de sacar el producto sentarse con los ejecutivos presentarlo y tomar en cuenta nuestra opinión para la publicidad porque somos nosotros los que hablamos con los clientes.

23. ¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes?

Los clientes siempre lo ven caro todo, siempre preguntan que, si tiene costo y porque lo cobran, es más que todo estrategia para convencerlos.

## 1.5.Grado de satisfacción del cliente

24. ¿Cuál es su meta de fidelización de clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo?

Yo siempre me he hecho amiga de mis clientes, ellos llaman y si no es conmigo no les gusta hablar con otro ejecutivo. Que sientan que uno esta con ellos, que no es uno ajeno que siempre estoy con ellos, mi estrategia es tener al cliente a lado mío como si yo trabajara con ellos.

25. ¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?

Si hay momentos donde el cliente ya viene como decimos “maleado” y yo le digo a mi gerencia que podemos hacer como podemos manejarlos yo siempre acudo, trato de resolver por mi cuenta, pero cuando se me va a salir de las manos acudo a gerencia.

26. ¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?

Los clientes siempre se quejan de las horas de soporte por contrato que tienen, tener nosotros algún número fijo de darles a cambio tenemos paquetes pero a veces no son suficiente y sería bueno retomar las campañas para migrar los contratos.

### III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG

#### Indicador 1: Factores Higiénicos

##### 1.1. Supervisión

27. ¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?

Desde que estoy en este puesto si, no es a como yo venía acostumbrada, una guía si hace poco recibimos una documentación donde vienen todas funciones que hacemos como ejecutivos y con el tiempo desglosado entonces ya tenemos más claro el tiempo que debemos utilizar. Trabajamos por agendas.

28. ¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?

Tenemos diferentes, yo arranque desde un Excel hasta ahora que tenemos diferentes. Tenemos un software donde registro todas las tareas que realizo en el día, con que cliente converse, porque medio y un Excel con los seguimientos. La asistente de gerencia revisa estos controles de seguimientos, ventas y de gestiones, incluso proyectos, ahora nos cambiaron el acceso en línea directo para que sea más fácil, se ha venido mejorando a trabajarlo en un sistema.

29. ¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados? ¿De qué forma?

Si de hecho yo fui la pionera con el tema de cambiar del Excel a otro sistema, automatizar en uno solo, ahora son menos, pero creo que podemos llegar a la meta de todo en un solo lugar.

### **1.2.Relaciones interpersonales**

30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?

Yo siempre he sido de pensar que si tengo un problema con alguien afecta un poco el día de trabajo, con todos me hablo con algunos más allá de lo laboral, con mi jefa muy bien siempre le dije que quería trabajar con ella. Siempre se dan algunos roces en ocasiones, pero trato de llevarme bien con todos porque siempre nos necesitamos.

31. Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?

Si la conozco, para mí no aplica, yo conocí ahí dos personas que son como mis amigos que aun fuera de la empresa ahí están para mí, es cierto uno no viene a hacer amigos, pero yo no soy de ese comentario yo no lo acepto, antes nuestras bonificaciones eran por las ventas el que vendía más ganaba más y había mucha competitividad. Si lo he escuchado hay ciertas personas que si lo dicen yo no lo comparto.

32. ¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?

Con la pandemia nos dejamos de ver, sería bueno retomar el contacto para vernos todos con los otros departamentos y compartir entre nosotros.

### **1.3.Condiciones de trabajo**

33. En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?

Bueno yo siempre he estado en contra de los cubículos, para mí siempre son muy pequeños, actualmente me dejan tener todas mis cosas “en mi desorden”, es mi “huevito” mi espacio mi burbuja yo estoy bien, tengo mi monitor, mouse, si necesito algo solicito aprobación a mi gerencia, todos los meses pasan un correo preguntando si necesitamos algo.

34. A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?

Si lo cumple, uno tiene cercano todo, pulpería, panadería y yo siempre he amado la vista, lo que tenemos apertura la parte del “ranchito” que llamamos (parte de atrás, patio)

### **1.4.Remuneración y seguridad laboral**

35. ¿Considera que su salario se encuentra alineado con las funciones que desempeña?

No para mí no, ahora tenemos más funciones que antes, creo que podría hacerse un análisis, si a mí me dijeran voy a dejarle el salario en 800mil sin comisiones yo aceptaría por todo lo que uno hace.

36. ¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento en su salario?  
¿Cuál fue el resultado?

Si, se lo solicitamos a mi jefatura anterior en su momento antes del cambio de puesto al gerente general fuimos solo dos personas, si se hizo un aumento

37. ¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?

Si el año pasado me hicieron uno de 15mil colones, están las bonificaciones de las ventas por comisión, pienso que debería ser unánime por conocimiento que tengamos.

38. ¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?

Alineado no lo veo tanto yo, si cambiaria de hecho uno siente el golpe de que vendí \$6000, y si es One time un solo pago recibo el 2.7%, porque cada venta no es fácil por lo que valdría la pena medir el esfuerzo y reestructurar las comisiones, subirlas un poquito más.

### **1.5.Políticas de la empresa**

39. Quarzo Innovación trabaja bajo procedimientos documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?

Si yo participe en la documentación y creación de nuevos procedimientos, si beneficia, los nuevos pueden disfrutar de eso, cuando yo ingrese era “a la patada” ahora si hay más, ha cambiado bastante.

40. ¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?

Yo no aplique a ejecutivo de cuenta, yo ingrese como vendedora, el ejecutivo de cuenta fue un cambio que nos hicieron porque era la unificación de ventas con servicio al cliente, no nos lo plantearon solo nos indicaron que iba a haber un cambio y que iban a haber beneficios.

41. Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento?

Si yo tuve un acompañamiento, nos explicaron todo lo de la empresa, siempre he dicho que es mucha información al inicio, desde que yo entre ha cambiado mucho ahora hay videos y hay más apoyo, para mi cuando yo ingresé varias cosas faltaron y las aprendí de camino.

## **Indicador 2: Factores Motivacionales**

### **1.1.Logro**

42. Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse? Cuando inicio la MED yo ya tenía mis años. Siempre ha habido medición como era de ventas la meta era de ventas, con la MED siempre he estado en contra creo que como toman las medidas no debe ser, yo muy sincera y honestamente siento que mi puesto no está valorado por lo que hago sino por ese puntaje, siento que yo puedo ser despedida por ese puntaje porque lo he vivido, cuando me contrataron nunca me dijeron que iba a ser medida por eso.

43. En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en usted los resultados de esta premiación? De los ganadores ciertos si dije que muy bien, de otros si se escucharon opiniones que no deberían habérselos ganado, pudieron haber ampliado los premios, hay gente que también merecía ganarse.

### **1.2.Reconocimiento**

44. ¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?

Si, ahí está siempre ella ahí conmigo “hincando”, hay momentos que yo la comprendo de las reuniones, sesiones que está ahí ocupada, anteriormente mi jefa pasaba en reuniones y siento que estamos llegando a lo mismo, y anteriormente cuando estaba en ventas lo habíamos pedido, a veces toca estarla molestando después de las 5pm, porque tiene que salir corriendo a reuniones.

45. ¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?

En mis sesiones de seguimiento de cartera, siempre tengo mi retroalimentación, creo que debería estar más cercanas, la retroalimentación siempre está en cualquier momento yo puedo pedir ayuda y siempre tengo apoyo, creo que si falta más tiempo en reuniones.

46. ¿Cuándo usted escala alguna petición o sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?

Si porque yo en mi caso, mis clientes son muy delicados, sé que en el momento puedo decirle tengo esta situación, aunque este ocupada y a veces tengo que esperar siempre tengo respuesta, y un seguimiento para saber cómo le fue al cliente.

### **1.3.El trabajo en sí mismo**

47. ¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir Quarzo Innovación para mejorar?

Me siento en un 90% satisfecha, hasta ahora después de un año le siento sabor a mi puesto, hay ciertas labores que talvez podríamos revisar porque siento que de pronto me desbalancea el tiempo, para mejorar el orden ya que el puesto es muy variado, son 33 funciones, no todas son siempre, unas son espontaneas cuando suceden.

48. ¿Cuál es la principal limitante para el desempeño de sus funciones diarias?

De momento no tengo limitantes, creo que es un orden de uno, tengo mi espacio y lo que ocupo, talvez el tiempo porque nosotros trabajamos como el cliente nos dice “ocupo ya” y uno se desespera, entonces es más que todo por ese sentido que cuando se ocupa una respuesta rápida.

49. ¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?

No, la verdad es que me dejan escuchar mi música, y la verdad es que trabajo mejor.

#### **1.4.Responsabilidad**

50. ¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?

Internamente no, con clientes hay temas de análisis que decimos “yo me la jugué” de hecho tuvimos una sesión donde nos decían que hay que decirle al cliente que yo soy su ejecutiva y no escalarlo a nadie más, pero siempre hay algunos temas que si se deben escalar a gerencia.

51. ¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?

Si nuestro puesto es muy variado, y los roles están bien definidos.

52. ¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?

De momento yo no siento nada que necesite aparte, talvez modificar algunas cosas como por ejemplo tener x negociaciones y no tener que esperar que lo aprueben.

#### **1.5.Crecimiento y avance**

53. ¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?

Si a veces nos consultan si estamos bien, como ese correo mensual que si necesitamos algo. En crecimiento si he visto que hay reuniones para valorar temas como comisiones y eso lo motiva a uno.

54. ¿Qué podría implementar la empresa para estimular su crecimiento y motivación?

Yo no veo donde pueda crecer más en otros departamentos. Del puesto de ejecutiva de cuenta no tengo a donde más crecer porque ya lo que sigue es gerencia.

### **IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL**

#### **Indicador 1: Tipos de comunicación**

##### **1.1.Comunicación ascendente**

55. ¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?

En mi departamento si es accesible, si hay ciertas cosas que hay que ver con Gerencia General, normalmente yo puedo escalar y decirle a mi jefatura que tengo una situación e incluso llegar con sugerencias y se tiene el apoyo.

56. ¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación? ¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?

Si hay sus áreas que no es porque no quieren sino por las cargas de trabajo, por ejemplo, servicio al cliente ellos son los que están día a día viendo los casos de los clientes, nuestro rol es más administrativo, servicio al cliente es por la disponibilidad, y el más complicado es el de desarrollo ellos son los que tienen que analizar el caso para solucionar cuando son fallas.

57. ¿Cómo es la comunicación con su gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?

Yo nunca he tenido queja de nada, ella sabe que siempre he querido trabajar con ella, llevamos un año, talvez he llegado con un caso y ella está ocupada, pero lo vemos al día siguiente, pero siempre ha estado ahí para mí.

## **1.2. Comunicación descendente**

58. ¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?

Con mi jefe inmediato siempre ha sido clara y concisa, con mis otros compañeros talvez ciertas cosas que no tienen la manera de decirlo, no tienen tacto para hablar, pero con jefatura no.

59. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?

Siempre nos notifican por correo, tenemos grupos en teams para comunicación interna entre los diferentes departamentos, y tenemos reuniones de departamento todos los jueves, creo que siempre ha sido abierto, para mí de hace un año para acá ha sido más abierto.

60. Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?

Si yo pase de ventas donde era solo vender entonces eran KPI diferentes, ahora como ejecutiva lo más importante es la fidelidad del cliente, con las funciones que nos enviaron los tiempos, siempre somos notificados, hasta lo más mínimo por ejemplo con el software de gestiones siempre lo ponemos por categoría porque al final de mes la jefatura presenta a gerencia nuestro rendimiento de todo lo que hicimos con los clientes, y siempre que hay un cambio lo vemos en conjunto.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

**Datos Generales:**

<b>Número del entrevistado</b>	<b>6</b>
<b>Departamento en que labora</b>	<b>Comercial</b>
<b>Puesto</b>	<b>Ejecutivo de cuenta</b>

**I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL**

**Indicador 1: Tipos de salario emocional**

**1.1. Salario emocional**

1. ¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?  
 Si, si he escuchado al respecto, talvez lo que puedo comprender de ese concepto se puede interpretar como incentivo para el colaborador, se puede representar como acciones que incentiven al personal.

2. ¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?

Creo que no en cierta forma, porque creo que el salario emocional va más allá del cumplimiento de la obligación, considero que podría tener otros incentivos para los ejecutivos de cuenta.

**1.2. Flexibilidad horaria**

3. ¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?

Lunes a viernes de 7:30am a 5pm, si claro en la mañana uno es más productivo que en la tarde, creo que después del almuerzo el resintiendo baja porque el desgaste mental se va sintiendo durante el transcurso del día.

4. ¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?

No lo pensaría tanto en el horario de entrada y salida, sino como en los tiempos de descanso, yo pensaría en que el tiempo de almuerzo sea un poco mayor, pensando en personas como yo que son más lentas para comer.

### **1.3.Buen ambiente laboral**

5. ¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno? ¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?

Me parece que es bueno, creo que nos llevamos bien, con diferencias, pero bien.

6. ¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?

Fuera de lo laboral ha sido muy poco realmente, solo fue una vez, y fue coordinado por gerencia, he visto que, si hay salidas, pero en un grupo específico de compañeras.

### **1.4.Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?

El próximo mes cumpla dos años, si solo ejecutiva de cuenta.

8. ¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

Si hablamos de crecimiento profesional a nivel de ejercicio como aprender cosas nuevas, siempre porque es como una escuela cada día se aprenden cosas nuevas, pero si es a nivel de puestos al ser una empresa mediana es más complejo.

9. ¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento comercial o en la empresa?

No creo que no, realmente Quarzo si contemplamos que desarrollo profesional es aprendizaje nuevo creo que en esa parte la limitante es poca, talvez lo que sí creo que es una limitante que siempre lo he pensado es la curva de aprendizaje, no le dejan a uno curva de aprendizaje para poder decir “lo logré”.

### **1.5.Teletrabajo**

10. ¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?

Si 2 días a la semana

11. ¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?

El factor de tiempo de traslado le da la oportunidad a uno de que al salir de su jornada tenga más tiempo de compartir con su familia, en segundo el estudio poder conectarse a la clase a tiempo. Tercero si uno tiene que hacer una gestión personal por ejemplo en mi caso ir al hospital a colocarme el antígeno es algo que ayuda mucho. Esto motiva al personal a mejorar su rendimiento más de lo que hace en oficina.

### **1.6. Acceso a espacios de recreación**

12. ¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un fútbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?

Los pufs nada más, considero que los pufs y las hamacas uno los puede utilizar a la hora de sus tiempos de descanso, sin embargo, en mi caso el fútbolín y la canasta no.

13. ¿De qué forma mejoraría su motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?

Claro, sería lo mejor, realmente sería una forma de que el personal tenga este beneficio emocional y económicamente motive, incluso creo que más allá de los centros recreativos un médico de empresa sería genial.

### **1.7. Espacios de trabajo agradables**

14. ¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?

Me queda bien, depende de las presas entre 20 y 40 minutos.

15. ¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?

Si, por supuesto se puede mejorar, nos han informado que se están tomando acciones respecto a este punto por parte de la empresa.

## **II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL**

### **Indicador 1: KPI's de medición de productividad**

#### **1.1. Ciclo de venta**

16. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores de medición de su productividad en el ciclo de venta? ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?

Si claro, creo que lo que acortaría es el proceso de seguimiento, me parece que el seguimiento por medio de llamada sería más efectivo que por correo para que el cliente sienta que estoy ahí, y dar

un precio inicial y que durante ese proceso de negociación se le cambie el precio y se envíe una nueva propuesta.

17. ¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas? ¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial?

Mensualmente, si cuento con una.

### **1.2.Tasas de conversión**

18. ¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas? ¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas? Me parece que es buena la oportunidad de crear ventas se facilita al ejecutivo por contar con una cartera, normalmente la gerencia comercial se encuentra trabajando en mecanismos para poder concretar las ventas, ya sea modificando precios o buscando otra forma de cerrarlas.

19. ¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos?

Creo que anda según la asociación de un mes y medio, es relativo porque el tiempo depende más de la asociación del cliente que de la empresa, creo que podría ayudar mucho dar un precio inicial más alto y que en la negociación se pueda disminuir sin afectar los ingresos de la empresa.

### **1.3.Ticket promedio**

20. ¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador?

Si existe el KPI de cuanto tengo que durar en el seguimiento al cliente y por la venta, pero por cliente específicamente no, si no se cumple se conversa con uno y se buscan mecanismos de mejora replanteando el plan de trabajo se muestra cómo va su “lean” por ejemplo y se dé cuenta como esta y como pueda cambiarlo en base a los KPI que están establecidos.

21. ¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento?

Si hay porque la gerencia y su asistente lo usan, pero nosotros no tenemos acceso a ellos.

### **1.4.Ingresos por producto**

22. ¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de productos estrella? ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial? ¿Qué podría mejorar?

Correo y redes sociales y creo que está en proceso página web, si favorece creo que es una buena forma, sin embargo, creo que puede mejorarse el proceso interno antes de hacer el proceso externo, porque algunas ocasiones se han lanzado productos que ya se promocionaron y cuando ya el cliente quiere el producto se dan cuenta que no tienen la capacidad para llevarlo a cabo, entonces si esta primero a lo interno listo, esto favorecería mucho la promoción con el cliente.

23. ¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes?

Normalmente ha pasado de productos que no esta lista la gestión interna se detuvo porque no estaba el demo, no estaba el personal capacitado y ha pasado con otros productos, y también al momento de posicionar un nuevo producto, no se hace un estudio de mercado previo antes de lanzarlo, para saber que sea de necesidad para la asociación o para el asociado, porque ciertos productos van enfocados a cierto grupo o perfil de clientes y no en un nivel general.

### **1.5.Grado de satisfacción del cliente**

24. ¿Cuál es su meta de fidelización de clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo?

Mantener a todos en mi cartera, no dejar que se quiera pasar de cartera y mucho menos que nos cambien por la competencia, yo creo que la buena comunicación, la confianza que me da el cliente y por supuesto el compromiso de cumplir todo es el factor para tener al cliente contento conmigo.

25. ¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?

Si claro.

26. ¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?

Yo creo que la gerencia podría considerar la cantidad de clientes por cartera, creo que la cantidad de clientes es lo que marca la diferencia para tener una fidelización real, porque me parece que 50 clientes es un número estimado para tener contacto más allá del soporte y hablar de la vida y tener más esos espacios con el cliente.

## **III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG**

### **Indicador 1: Factores Higiénicos**

#### **1.1.Supervisión**

27. ¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?

Si claro, se planifica por medio de un plan de trabajo, con la herramienta de Outlook donde establecemos horarios para cumplir las tareas, también se establecen fechas de entrega en las que se debe cumplir, además de las metas de ventas, y la parte de servicio es diaria por eso normalmente trabajamos por agenda.

28. ¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?

Si se llevan controles manuales y automatizado 1, la gerencia normalmente tiene una reunión semanal para ir viendo el proceso de cumplimiento y ver de qué manera apoya para que se cumpla a final de mes.

29. ¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados?  
¿De qué forma?

Yo creo que sería ideal un sistema de facturación que brinde de una vez el dato de ventas, por ejemplo, donde yo pueda hacer la factura y colocar mi nombre, producto, y así no alimentar el Excel de control de ventas, y llevar el registro desde que hago una propuesta para llevar la línea de tiempo del seguimiento hasta que cierre la propuesta. Y sobre el software de gestiones pienso que a los ejecutivos de cuenta nos deberían medir más por el nivel de satisfacción de clientes y ventas, sé que el indicador brinda información, pero se podría cambiar.

### **1.2.Relaciones interpersonales**

30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?

Bien, mi gerente para mí es una de las mejores, con los compañeros con algunos es un poco complicado no influye tan negativamente en principio, pero yo creo que ya con el tiempo por la personalidad de algunos hace que eso vaya cambiando.

31. Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?

Talvez amistad no, pero sí creo que es necesaria una convivencia para que el rendimiento tanto mío como el del departamento fluya, pero uno termina haciendo amigos de ciertas personas.

32. ¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?

Actividades grupales, más allá de la fiesta que se haga anual o dependiendo de la periodicidad, creo que las actividades grupales valen la pena, como la presentación de la gerente general para mí fue una actividad bastante bonita, me parece que este tipo de actividades de lluvia de ideas, presentación de nuevos objetivos, o cuando llegaron a las metas de ventas decir llegamos a la meta vamos comamos algo tomemos algo y no solo en comercial sino en otros departamentos creo que eso motiva mucho.

### **1.3.Condiciones de trabajo**

33. En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?

Si realmente estoy bien, tengo todo lo que necesito.

34. A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?

Yo diría que no cumple porque ya es una empresa mediana y si algún día volvemos todos a la presencialidad todos no tendríamos espacio para todos, también por ser empresa de tecnología el tener un edificio o un espacio más grande cambiaria la percepción del cliente, para nosotros el

hecho de tener más espacio porque talvez mi cubículo es espacioso pero el de otros no y por espacio no se pueden ampliar.

#### **1.4.Remuneración y seguridad laboral**

35. ¿Considera que su salario se encuentra alineado con las funciones que desempeña?  
Con las funciones y por el tipo de responsabilidades y por el tipo de trabajo le está faltando un poquito más.

36. ¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento en su salario?  
¿Cuál fue el resultado?

Si fue a la fuerza, en setiembre del año pasado me salió una oportunidad de trabajo y me ofrecían un poquito más en ese momento se valoró y se me hizo una contrapropuesta para quedarme. Con mi anterior jefatura si lo solicite y se me hizo el ajuste.

37. ¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?

Si se me hizo el ajuste y creo que va más que todo en el rendimiento de la persona, en la actitud y si quiere seguir poniéndole ganas.

38. ¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?

Considero que el modelo de comisión repetitiva es genial, para mi ese modelo es muy bueno realmente yo creo que ese es una motivación económica para el personal porque la persona queda ganando comisión mes a mes, pero creo que de cierta forma el porcentaje podría cambiarse para ser más alto, porque esta venta incentiva que el servicio sea mejor.

#### **1.5.Políticas de la empresa**

39. Quarzo Innovación trabaja bajo procedimientos documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?

Bastante, la verdad que en el momento que surge una duda esto ayuda bastante, es algo bueno de Quarzo.

40. ¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?

Siento que en gran forma no queda 100% claro, creo que se puede confundir un poco porque es servicio y es ventas, y vamos al punto anterior por la cantidad de clientes es más servicio que venta y el tiempo de venta es realmente limitado y creo que es parte es la que no queda clara como ejecutivo de cuenta.

41. Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento?

Talvez es sobre los procedimientos de las funciones a ejercer, pero los objetivos de cada función no.

## Indicador 2: Factores Motivacionales

### 1.1. Logro

42. Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse? No está mal, porque de cierta forma para saber si uno va haciendo bien o mal las cosas tiene que medirse, pero el puntaje si debe ser reevaluado por el aspecto que a veces no queda claro que puntaje se asigna según el incidente que uno tenga, creo que el hecho que se agregara que fuera MED no solo negativa sino positiva me parece realmente muy bien, y creo que la actividad realizada el último año relacionada a incentivar al personal con una bonificación está bien, pero debe hacerse según puesto y departamento, por ejemplo los compañeros que tienen contacto directo con el cliente tienen más oportunidad para recibir una felicitación y no así las de administrativo por ejemplo.

43. En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en usted los resultados de esta premiación? Positivamente, considero que los compañeros que lo recibieron se lo merecían sinceramente han dado su esfuerzo y creo que esto motiva a los demás a ganar el previo, pero creo igualmente que hay que enfocar la MED según el puesto por oportunidad no solo por felicitaciones de clientes que más que todo se da por puntos positivos.

### 1.2. Reconocimiento

44. ¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?

Si ella muestra interés en apoyarnos sin embargo creo que lo que la limita es el tiempo, el factor tiempo le limita lo que es la iniciativa, y siempre está dispuesta en darle a uno la oportunidad de desarrollarse en algo nuevo.

45. ¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?

Si se recibe, pero talvez no tan directa o periódica, el hecho de que una vez al mes nos sentemos y revisemos en que cosas no estoy tan bien, ver debilidades o un tipo de FODA creo que es parte si está haciendo falta.

46. ¿Cuándo usted escala alguna petición o sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?

Si eso sí.

### 1.3. El trabajo en sí mismo

47. ¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir Quarzo Innovación para mejorar?

No es tanto el tema de las funciones, sino del peso de trabajo o cantidad de clientes de la cartera, talvez cierto, hay funciones que no son 100% enfocadas al puesto, hay gestiones internas que no deberían ser parte del puesto por ejemplo confección de contratos, colocar agendas de soporte que son administrativas que no corresponden al puesto.

48. ¿Cuál es la principal limitante para el desempeño de sus funciones diarias?

La cantidad de clientes y la reacción que pueda tener ciertas personas en la empresa si algo no sale como esperaría, normalmente uno como ejecutivo hace lo posible porque el cliente este satisfecho sin embargo a veces la gestión entre departamentos no colabora, no fluye como uno quisiera, a veces la reacción de la gerencia general tiende a ser un poco menos comprensiva hacia uno y pues en cierta forma no es culpa mía sino talvez de otras personas y tiende a ser un factor de presión.

49. ¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?

Quitarme labores administrativas que no corresponden a mi puesto para enfocarme más en llamar a los clientes y crear realmente un vínculo de realización, me parece que sería más motivante porque estaría haciendo lo que tengo que estar haciendo.

#### **1.4.Responsabilidad**

50. ¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?

No, puedo tomar decisiones en negociaciones, pero a nivel de gestionar ciertas cosas si dependo de las decisiones de otras personas, y esto tiende a veces a atrasar el proceso de una respuesta de cara al cliente.

51. ¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?

Si lo ha hecho, y creo que al inicio es un poco frustrante, pero al final termina creándose un aprendizaje y termina favoreciendo al proceso del puesto.

52. ¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?

Capacitación, pero no solo a nivel de habilidades duras sino blandas.

#### **1.5.Crecimiento y avance**

53. ¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?

Si se han hecho, pero aún falta más análisis y recursos.

54. ¿Qué podría implementar la empresa para estimular su crecimiento y motivación?

Puede ser que haya hecho cambios sin embargo creo que los cambios necesitan de más cambios porque la carga de trabajo es lo que está limitando el crecimiento profesional.

### **IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL**

## Indicador 1: Tipos de comunicación

### 1.1. Comunicación ascendente

55. ¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?

Si eso si es bastante accesible, es sencillo acceder al jefe inmediato, talvez la respuesta no sea inmediata, pero si se tiene apoyo.

56. ¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación? ¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?

Si se puede acceder sin embargo en innovación y desarrollo siempre es toda una vida para una respuesta.

57. ¿Cómo es la comunicación con su gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?

Es buena, pero tanto como nosotros como ejecutivos de cuenta que necesitamos una distribución de funciones o de cargas de trabajo así mismo la gerencia necesita esta distribución porque tampoco tiene tiempo em ciertas ocasiones para abordar estos procesos o mejorar en este tema como tal.

### 1.2. Comunicación descendente

58. ¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?

De mi jefe inmediato si, en algún momento tuve una situación, pero hoy por hoy si todo es respetuoso. Bien yo me siento bien con mi jefe inmediato yo no he tenido inconvenientes de momento siento que ha sido solicitudes claras y respetuosas y de buena manera, con compañeros si una que otra persona que no miden el impacto de cómo puede reaccionar esa observación hacia la otra persona.

59. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?

Por medio de teams y las reuniones del departamento.

60. Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?

Si ha habido cambios, se hace una reunión formal con la gerencia comercial y la gerencia general de la empresa.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

**Datos Generales:**

<b>Número del entrevistado</b>	7
<b>Departamento en que labora</b>	Comercial
<b>Puesto</b>	Ejecutivo de cuenta

**I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL**

**Indicador 1: Tipos de salario emocional**

**1.1.Salario emocional**

1. ¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?  
No nunca he escuchado sobre salario emocional, me imagino que tiene que ver con lo que uno espera ganar de parte de una empresa cuando empieza un puesto nuevo.

2. ¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?  
Si, nos brindan parqueo, todo el tema del café, actividades que son talvez como motivacionales, capacitaciones.

**1.2.Flexibilidad horaria**

3. ¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?  
De lunes a viernes de 7:30am a 5:00pm, en las tardes me siento más productiva porque siento que los clientes me contestan más en las tardes, siento que hay comunicación más fluida.

4. ¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?

No aplicaría ningun cambio, creo que el horario está bien diseñado.

### **1.3.Buen ambiente laboral**

5. ¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno? ¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?

Es bueno, pero no es excelente. Siento que la gente anda a la defensiva creo que, porque hay tanto cliente solicitando ayuda y también el personal es poco, entocnces el ambiente se vuelve tenso porque todos quieren ayudar al cliente, eso se puede mejorar y creo que lo que se necesita es más personal para poder sacar las tareas día a día.

6. ¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?

Si se hacen actividades, pero más generales de la empresa.

### **1.4.Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?

1 año como ejecutiva de cuenta.

8. ¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

Si, considero que si las da.

9. ¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento comercial o en la empresa?

No, no hay limitaciones.

### **1.5.Teletrabajo**

10. ¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?

Si puedo hacer teletrabajo, pero no lo hago, se puede 2 dias a la semana normalmente.

11. ¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?

El trabajo ya sea en casa o en oficina es el mismo entonces creo que las metas no dependen de eso. Si porque el ahorro del tiempo de traslado por las presas, también en temas de almuerzos porque cuando voy a la oficina compro, acá en la casa no.

### **1.6.Acceso a espacios de recreación**

12. ¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un futbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?

Si, porque en horas de café o desayunos uno se puede ir a esos lugares y como que libera un poco de tensión ahí.

13. ¿De qué forma mejoraría su motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?

Mejoraría demasiado porque son cosas muy útiles que uno ocupa y busca por fuera, y son demasiado costosas.

### **1.7.Espacios de trabajo agradables**

14. ¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?

Si, antes de iniciar las clases tomaba entre 30 y 40 minutos, ahora alrededor de 1 hora.

15. ¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?

Si, yo normalmente no parqueo adentro, por el tema que primero no todos salimos a la misma hora, y para salir un carro depende de otro porque es una sola salida, y lo otro porque a veces no se sabe quién tiene el control del portón entonces uno se queda esperando que le abran.

## **II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL**

### **Indicador 1: KPI's de medición de productividad**

#### **1.1.Ciclo de venta**

16. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores de medición de su productividad en el ciclo de venta? ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?

Seria las hojas de visita, reuniones de análisis de las gestiones que hago semanalmente. Las gestiones de ventas es complicado acortarlas porque no dependen de una sola persona sino de las sesiones de junta directiva, entonces a veces es complicado acortarlo.

17. ¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas? ¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial?

Todas las semanas, una vez a la semana, si cuento con una meta personal.

#### **1.2.Tasas de conversión**

18. ¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas? ¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas?

Si lo hemos analizado, pero no hemos logrado a que eso pase, son muchos clientes que nos contactan, pero son pocos los que se cierran.

19. ¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos?  
 s variable, un mes podría ser un tiempo promedio. Creo que cuando son clientes pequeños tener precios más accesibles porque estos clientes se van con la competencia por precios.

### **1.3.Ticket promedio**

20. ¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador?

Si existe y si tengo conocimiento, todas las semanas revisamos el seguimiento. Inicialmente si se cambia el plan de trabajo reorganizando pendientes para salir con pendientes y volver al plan de trabajo.

21. ¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento?

No, pero yo si llevo un Excel donde voy anotando mis seguimientos y resultados, pero no lo llevo porcentualmente como lo es el KPI.

### **1.4.Ingresos por producto**

22. ¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de productos estrella? ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial? ¿Qué podría mejorar?

Se hace por medio de campañas, nos asignan una cartera de clientes para llamar y ofrecer los productos. El Speech de como presentamos el producto, generalmente se hace mucho enfocado en el asociado, pero no tanto en como beneficia a la administracion.

23. ¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes?

El monto mensual que se les va a cobrar fijo, por una plataforma que el cliente todavía no sabe si le va a funcionar o no y si le va a ser rentable tenerla en funcionamiento.

### **1.5.Grado de satisfacción del cliente**

24. ¿Cuál es su meta de fidelización de clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo?

Buen servicio al cliente, llamadas de acercamiento cada cierto tiempo, aunque el cliente no nos contacte esto para que el vea que estamos presentes, y envío de correos informativos como boletines y temas sobre el sistema.

25. ¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?

Si, si se recibe apoyo.

26. ¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?

Para mejorar, distribuir clientes o carteras, para tener el tiempo necesario para poder contactarlos de una forma más recurrente y cercana y que sepan que estamos ahí apoyándolos.

### III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG

#### Indicador 1: Factores Higiénicos

##### 1.1. Supervisión

27. ¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?

Una guía sí, pero capacitación no, lo que pasa es que la guía es como haga esto, en cambio la capacitación sería porque va a hacer esto, como es que lo tiene que hacer realmente. En mi caso llevo un Excel con seguimiento donde les asigno una prioridad para saber cuáles debo procesar primero.

28. ¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?

Si llevo ambos tipos. Todas las semanas nos reunimos a ver esos controles a ver lo que hemos realizado en esa semana.

29. ¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados? ¿De qué forma?

Considero que se pueden unir y eso nos ahorraría tiempo, actualmente llevamos varios controles para la misma información, yo llamo a un cliente y debo ingresarlo en 3 lugares diferentes.

##### 1.2. Relaciones interpersonales

30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?

Con mis compañeros de trabajo es muy buena, con mi jefe también, y si es muy importante porque al yo necesitar algo que no esté en mis manos y tal vez esté en manos de ellos automáticamente ellos me ayudan, y eso permite sacar mis pendientes.

31. Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?

Si la conozco, me parece que uno no hace amigos, pero tampoco enemigos uno llega a trabajar, siempre van a haber personas que uno considera amigos o personas más cercanas que le ayudaron desde el inicio, siento que si se hacen amistades y es bueno porque mejora la relación laboral porque se pasa mucho tiempo ahí y es importante que el ambiente sea bueno, creo que no aplica en Quarzo.

32. ¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?

Premiar un poco más las metas, y la capacitación o las reuniones semanales a mí me nutren mucho para iniciar la siguiente semana.

### **1.3. Condiciones de trabajo**

33. En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?  
Si cuento con todo, y no necesito mejorar nada actualmente.

34. A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?  
Si esta acondicionado para cumplir todas las labores y no veo nada que se deba incluir.

### **1.4. Remuneración y seguridad laboral**

35. ¿Considera que su salario se encuentra alineado con las funciones que desempeña?  
No.

36. ¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento en su salario?  
¿Cuál fue el resultado?  
Si lo solicite y me lo negaron.

37. ¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?  
Si he recibido, pero por parte de comisiones, no sobre la base.

38. ¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?  
Si cambiaria el porcentaje de los montos de los One time porque es una venta muy difícil y el porcentaje es bajo, el de repetitivo lo veo bien.

### **1.5. Políticas de la empresa**

39. Quarzo Innovación trabaja bajo procedimientos documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?  
Si facilitan bastante, sin embargo, hay ciertos procedimientos que no están actualizados porque cambio algo y no se actualizo en el procedimiento. Si son muy útiles y ayudan, pero es importante que estén actualizados.

40. ¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?  
Si en la primera sesión de capacitación una compañera nos explicó todos los procesos internos que realizamos, como hacerlos y porque esos procesos.

41. Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento? Si, recibí capacitaciones, documentos, en los documentos se explicaba las funciones del puesto que debía hacer, las reglas y las condiciones para ejecutar todos esos procesos.

## Indicador 2: Factores Motivacionales

### 1.6.Logro

42. Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse? Inicialmente no tenemos el dato a mano de la MED hay que solicitarlo a los encargados, primero eso tener el dato a mano para ver cómo vamos y como mejorar. Después tener bien claro las tablas de porque suman puntos o porque se quitan, porque en un momento si nos lo explicaron, pero ahorita no los recuerdo, pero si tenerlo claro ayudaría a aumentar nuestra MED y también a motivarnos.

43. En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en usted los resultados de esta premiación? Me motivo para poner mi esfuerzo para que mi próxima MED sea alta, y siento que las personas que escogieron, las escogieron bien, se esfuerzan bastante, y también se tiene que considerar el tiempo que tienen las personas de estar en la empresa para comparar en las mismas condiciones.

### 1.7.Reconocimiento

44. ¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?

Si las dos.

45. ¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?

Si el recibo de forma verbal en el momento que pasa algo lo conversamos, y si es muy constante, talvez podría decir que todos los días.

46. ¿Cuándo usted escala alguna petición o sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?

Si, si la recibo.

### 1.8.El trabajo en sí mismo

47. ¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir Quarzo Innovación para mejorar?

Con el trabajo me siento bien, con las funciones considero que, si pudieran variar con la finalidad de que las cosas que la decisión no está en mis manos yo no hacerla, creo que eso nos podría mejorar en temas de función, reordenar los procesos que realizamos a lo interno.

48. ¿Cuál es la principal limitante para el desempeño de sus funciones diarias?

Me hace falta tiempo y que a veces tengo que solicitar cosas que no dependen de mí entonces eso hace que atrase mi trabajo.

49. ¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?

Lograr que todas las gestiones que hacemos que son muy manuales se automaticen, eso ayudaría bastante, me gustaría conocer a fondo muchos procesos del sistema para poder verlos yo con el cliente, entender a al cliente y darle un mejor servicio.

### **1.9.Responsabilidad**

50. ¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?

No cuento con esa posibilidad, tengo que siempre solicitar aprobación cuando algo se sale de lo normal de lo estándar, pero no veo ninguna limitante porque la aprobación es inmediata o sino muy rápida.

51. ¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?

Si me ha pasado y me siento como perdida, me ha pasado que me ponen una reunión con un cliente de un tema complejo porque mi jefa no puede estar entonces la tengo que hacer yo, no me niego a hacerlo porque tengo que hacerlo, pero si obviamente me siento asustada de que es lo que va a pasar, si va a salir bien y además solicito toda la retroalimentación posible para que pueda salir bien la reunión.

52. ¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?

Experiencia en ejecutar ciertos procesos, que talvez normalmente no frecuente, pero ya eso es mas en la práctica y el tiempo para tener más confianza.

### **1.10. Crecimiento y avance**

53. ¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?

Si existe esa iniciativa por parte de la empresa y se encuentra en análisis día con día para darnos esa ayudita.

54. ¿Qué podría implementar la empresa para estimular su crecimiento y motivación?

Modificar las metas un poquito, hacerlas un poco más realistas con base a lo que se está haciendo y no tanto a lo que se quiere llegar porque no siempre vamos a poder llegar, pero por lo menos ser más realistas, y las reuniones lo que ayuda en esos temas.

## **IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL**

<b>Indicador 1: Tipos de comunicación</b>
-------------------------------------------

### **1.1. Comunicación ascendente**

55. ¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?

La solicitud se hace inmediata en el momento que se ocupa entre más rápido mejor, sin embargo, a veces es complicado porque es posible que mi jefa este ocupada y no me pueda colaborar en ese momento, con otro departamento no puedo brincarme a mi jefa, entonces dependiendo de la situación se vuelve complejo porque talvez se lo solicito varias veces y tengo que buscar por otro medio.

56. ¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación? ¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?

Si, por ejemplo, si es Comercial y subgerencia uno puede hacer la consulta y me van a ayudar y colaborar, sin embargo, en servicio al cliente o desarrollo si se vuelve un poco más complicado porque no se puede contactar directo a algunos funcionarios como los consultores, se debe filtrar primero con la asistente y eso hace que sea más engorroso.

57. ¿Cómo es la comunicación con su gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?

Talvez la toma de decisiones apresuradas, en calidad de que la decisión que se tome sea la correcta y al cliente se le dé una solución satisfactoria y quede contento con la decisión que se tomó.

### **1.2. Comunicación descendente**

58. ¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?

Si es respetuosa y clara, pero con otras jefaturas la comunicación es como en tonos de asumir que son temas lógicos sin embargo no siempre los conozco, si me deben corregir yo acepto que me aclaren, pero en otras áreas no me lo explican o no me da claridad y tengo que indagar por otro lado para no hacer el ambiente más pesado.

59. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?

Siento que es muy fluida, uno habla, dice lo que necesita, y ya el jefe hace un análisis, contacta a las personas que tiene que contactar, y nos da respuesta sobre lo que solicitamos.

60. Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?

Si creo que, si han cambiado, los de gestiones de ventas no, pero los de controles si, nos notifican y hacen una reunión para explicarnos como es el nuevo KPI y como se ven los resultados.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

**Datos Generales:**

<b>Número del entrevistado</b>	<b>8</b>
<b>Departamento en que labora</b>	<b>Comercial</b>
<b>Puesto</b>	<b>Ejecutivo de cuenta</b>

**I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL**

**Indicador 1: Tipos de salario emocional**

**1.1. Salario emocional**

1. ¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?  
 Pienso que es como el salario que uno piensa que estaría ganando.

2. ¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?

Si, el teletrabajo es un factor importante para poder sentirse cómodo en la casa trabajando y que le empresa sienta que damos el mismo o más rendimiento que estando en la empresa, uno en la casa está más cómodo, relajado, con actitud positiva. Además, cuando un cliente nos felicita tenemos la MED y es muy importante cuando pasa algo positivo y no solo lo negativo y eso lo motiva a uno, que reconozcan el trabajo de uno.

**1.2. Flexibilidad horaria**

3. ¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?

De lunes a viernes de 7:30am a 5:00pm, tal vez ya al final de la tarde tipo 4pm, siento que por todo lo que se ha trabajado durante el día ya está un poco más agotado y ahí puede que baje un poco la productividad, pero sin embargo uno siempre trata de darlo todo.

4. ¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?

No yo creo ahorita como estamos, estamos bien, es un buen horario.

### **1.3.Buen ambiente laboral**

5. ¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno? ¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?

Si considero que es bueno, los compañeros nos apoyamos entre sí, sería bueno hacer alguna sesión como entre nosotros como para relajarnos por así decirlo por el trabajo de la semana, siento que todos somos un equipo somos un gran equipo.

6. ¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?

Si coordinamos, en realidad esto lo hace la gerencia comercial o la asistente, pueden ser algunas capacitaciones, algunas salidas a algún restaurante, no tiene frecuencia.

### **1.4.Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?

En marzo cumpla un año, y si en el mismo puesto.

8. ¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

Si.

9. ¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento comercial o en la empresa?

No, consideraría que no.

### **1.5.Teletrabajo**

10. ¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?

Si, 3 días a la semana.

11. ¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?

Si porque uno se siente motivado y agradecido por darnos ese espacio de teletrabajo y sacar más las cosas, el rendimiento que tiene uno en la casa es mejor, uno se siente más cómodo y con más disposición. El principal beneficio el tiempo de traslado, evitar presas, choques.

### **1.6. Acceso a espacios de recreación**

12. ¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un futbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?

Si, yo personalmente uso los puf, más que todo, a la hora de salir a café o almuerzo, considero que si es un plus para la empresa y para nosotros los trabajadores.

13. ¿De qué forma mejoraría su motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?

Yo con gimnasio seria feliz si tuvieran algún convenio, me parece super bien la idea de algún convenio de forma recreativa para liberar talvez estrés o por salud de uno.

### **1.7. Espacios de trabajo agradables**

14. ¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?

Si, me toma como 25 minutos.

15. ¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?

Si, pienso que, si se debería mejorar, ya la empresa ha estado tomando las medidas para que ningún colaborador se quede sin espacio cuando hay alguna actividad de la empresa, enviándonos a teletrabajo, por ejemplo.

## **II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL**

### **Indicador 1: KPI's de medición de productividad**

#### **1.1. Ciclo de venta**

16. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores de medición de su productividad en el ciclo de venta? ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?

No los conozco, yo creo que podría ser mostrarle al cliente el producto y la propuesta y ofrecerles alguna regalía con una fecha límite para cierre el trato.

17. ¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas? ¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial?

Mes a mes, y no tengo meta personal me guio con la del departamento.

#### **1.2. Tasas de conversión**

18. ¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas? ¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas?

No sé, podría decir que un 60% porque a veces cuesta mucho que los clientes tomen la decisión, si recibo apoyo ya sea para mejorar los precios apoyo al cliente e incluso alguna sesión con el cliente para aclarar las dudas.

19. ¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos?

Un mes, porque no depende de esa persona con la que estamos conversando diariamente, sino que involucra a la junta directiva y ellos se reúnen una vez al mes. Sobre la empresa, nos va a facilitar un taller de ventas para reforzar nuestras técnicas para capacitarnos y poder hablar con los clientes de una forma más eficiente.

### **1.3.Ticket promedio**

20. ¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador?

Bastante, si no se cumple tendríamos que valorar que está pasando, porque siempre debemos tener esa cercanía con los clientes.

21. ¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento?

Si.

### **1.4.Ingresos por producto**

22. ¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de productos estrella? ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial? ¿Qué podría mejorar?

Si, ahora se cambió la metodología de cuando hay un nuevo producto, se hace un evento en vivo con el cliente, si se le da mucha publicidad y es muy importante que nos notifiquen previo a la salida de ese producto para nosotros estar al tanto y si se está haciendo de esa forma. Siento que, si favorece, pero podríamos mejorar en la capacitación del producto, no solamente una sino la posibilidad de nosotros ver el producto en vivo interactuar y tener más claro cómo funciona.

23. ¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes?

Talvez la competencia, las plataformas que actualmente tienen los clientes o de un tercero con nosotros, a veces esto hace que el cliente no quiera proceder con la compra por el funcionamiento de otras plataformas.

### **1.5.Grado de satisfacción del cliente**

24. ¿Cuál es su meta de fidelización de clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo?

80% fidelización y el resto ventas, estar muy de la mano en cercanía con los clientes, no solo estar comunicados por correo, sino que llamarlos, ver como se sienten, como les ha ido a nivel laboral e incluso personal y atenderlos de manera inmediata si se puede.

25. ¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?

Si.

26. ¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?

Yo creo que de momento todo está bien.

### III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG

#### Indicador 1: Factores Higiénicos

##### 1.1. Supervisión

27. ¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?

Capacitación en sí no, pero si tenemos definido que porcentaje de funciones debemos hacer por día, uno ve la meta que tiene que llegar, y yo me divido las funciones y me programo para cumplirlas.

28. ¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?

Si nosotros manejamos una plataforma en la que registramos las gestiones “lean” y de esa manera cualquier persona puede visualizar lo que hacemos y sacar los reportes para ver si estamos cumpliendo o no con lo que tenemos que hacer. Tenemos una reunión semanal de cartera en la que podemos revisar estos temas y ver si hay algo adicional que tramitar.

29. ¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados? ¿De qué forma?

No me parece que los que están ahorita son buenos, no para controlar sino analizar nuestros puestos y demás.

##### 1.2. Relaciones interpersonales

30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?

Yo me llevo bien con todos, siento que si hay algún ambiente pesado un compañero con mala actitud eso indispone y siento que uno estaría trabajando con baja productividad.

31. Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?

Si la conozco, sin embargo, en lo personal no aplicaría para mí porque dependo de un ambiente laboral bueno para nosotros poder trabajar bien y sentirnos bien, salud mental, la idea es estar bien

con todos, y apoyarnos entre todos y trabajar en equipo. Considero que en lo personal para mí no aplica.

32. ¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?

Siento que habría que ver depende de cada departamento analizarlo. Si en la semana uno se siente un poco estresado, talvez alguna actividad entre todos los compañeros para compartir y demás.

### **1.3. Condiciones de trabajo**

33. En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?

No inclusive tengo hasta más, y si uno pide alguna herramienta ellos se la dan a uno con tal de que uno se sienta bien.

34. A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?

Yo creo que actualmente la empresa está bien distribuida.

### **1.4. Remuneración y seguridad laboral**

35. ¿Considera que su salario se encuentra alineado con las funciones que desempeña?

Si, yo sé que comparado con otros mercados es un salario más alto, si considero que tenemos bastantes funciones.

36. ¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento en su salario? ¿Cuál fue el resultado?

No, recientemente no lo he hecho.

37. ¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?

Si recibimos un aumento, sinceramente desconozco cual es la política, si tengo entendido que por ley no es obligatorio aumentar el salario por año.

38. ¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?

No, yo creo que está bien.

### **1.5. Políticas de la empresa**

39. Quarzo Innovación trabaja bajo procedimientos documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?

Si me parece que es muy importante tener esa guía, en el documento explica todo para tener la guía de todas las funciones.

40. ¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?

Si creo que sí, básicamente la función principal de uno que tendría que hacer y el porcentaje de tiempo que tendría que dedicar a esas funciones.

41. Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento?

Si correcto, me dieron varias capacitaciones diferentes compañeros dependiendo de las funciones, pero si me explicaron el paso a paso de lo que tengo que hacer cada día y me entregaron los documentos de mis funciones.

## Indicador 2: Factores Motivacionales

### 1.11. Logro

42. Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse? Considero que actualmente está bien, considero que uno tiene una serie de cosas que debe cumplir todas sus funciones pienso que está bien depende de lo que uno vaya realizando, y también si algún cliente a uno lo felicita es considerado y eso también motiva.

43. En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en usted los resultados de esta premiación?

A mí me impacto bastante porque fui una de las ganadoras, me gustó mucho porque fue una forma bonita de reconocimiento uno siempre trata de dar lo mejor día a día y me parece muy bueno, con esas cosas que realizan uno como empleado se siente muy bien.

### 1.12. Reconocimiento

44. ¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?

Si, ella siempre me apoya y me impulsa cada día a seguir adelante.

45. ¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?

Si correcto, tenemos una reunión semanal para seguimiento de cartera donde se abordan estos temas.

46. ¿Cuándo usted escala alguna petición o sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?

Si ellos me responden muy amablemente y lo validan a lo interno si aplica o no aplica.

### 1.13. El trabajo en sí mismo

47. ¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir Quartzo Innovación para mejorar?

Yo me siento bien, a pesar de que es un trabajo que requiere mucho esfuerzo, soy de las personas que les gusta trabajar bajo presión, si me gusta mucho.

48. ¿Cuál es la principal limitante para el desempeño de sus funciones diarias?

Cuando uno depende de un tercero para continuar mis funciones.

49. ¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?

No sé en este momento.

#### **1.14. Responsabilidad**

50. ¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?

Depende de la situación, se podría considerar una limitante si en ese momento el encargado no está disponible.

51. ¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?

Me siento presionada, pero en el sentido que uno tiene que hacerlo y uno tiene que cumplir con lo que le indican, pero es parte del día a día.

52. ¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?

Cumplir cada día con mis seguimientos y tareas del puesto.

#### **1.15. Crecimiento y avance**

53. ¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?

Si, nos dan capacitaciones para que podamos ser mejores, como por ejemplo lo que son ventas para hacer nuestro trabajo más sencillo.

54. ¿Qué podría implementar la empresa para estimular su crecimiento y motivación?

Yo creo que actualmente lo tienen y son los premios eso es lo que lo motiva a uno, no solo el reconocimiento, sino que también dan un incentivo monetario entonces si me parece muy importante.

### **IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL**

#### **Indicador 1: Tipos de comunicación**

##### **1.1. Comunicación ascendente**

55. ¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?

Pienso que si es muy sencillo porque manejamos un chat empresarial (teams) y de esa manera nos comunicamos más fácil.

56. ¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación? ¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?

La comunicación se mantiene porque todos tenemos ese chat y podemos indicar si tenemos alguna urgencia, sin embargo, si no se puede en ese momento, se envía un correo electrónico para que nos brinden la ayuda necesaria.

57. ¿Cómo es la comunicación con su gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?

Yo pienso que ahorita esta excelente, yo le puedo escribir por el chat, enviar un correo o si está en la oficina puedo ir un momentito, entonces yo pienso que siempre está ahí disponible.

## **1.2.Comunicación descendente**

58. ¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?

La comunicación es clara, sin embargo, considero se debe medir la forma en que se hace porque puede desmotivar.

59. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?

Se envía por el chat de la empresa para que podamos visualizarlo en el momento y se respalda con un procedimiento.

60. Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?

Sí, por medio de la reunión semanal del departamento se conversan estos temas.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

**Datos Generales:**

<b>Número del entrevistado</b>	<b>9</b>
<b>Departamento en que labora</b>	<b>Comercial</b>
<b>Puesto</b>	<b>Ejecutivo de cuenta</b>

**I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL**

**Indicador 1: Tipos de salario emocional**

**1.1. Salario emocional**

1. ¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?

Nunca había escuchado de esa definición o frase, lo que entiendo es que ese salario influye mucho en nuestras emociones la perspectiva de nuestro rendimiento o ver como realizamos nuestro trabajo o la motivación que este nos brinda.

2. ¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?

Si, creo que Quarzo si aplica, en el departamento nuestro si lo aplicamos, no es una gama grandísima, pero un ejemplo es el teletrabajo ya después de la pandemia eso si o si se veía venir, pero es algo importante que lo motiva a uno a dar más a ir adelante y estar ahí, adicionalmente el apoyo que se siente en este caso de la gerente, se nos ha dicho “vos podes” “empodérese del puesto”.

**1.2. Flexibilidad horaria**

3. ¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?

Se a que horas entro, pero no a qué hora salgo, dependiendo de cómo este el día, la cuenta y las prioridades, el horario es de 7:30am a 5pm, pero ya sabemos que eso tiende a extenderse de igual manera las necesidades que salgan ahí podría variar un poco, en mi caso por lo general es de 7:30am a 6:30am.

Considero que mayormente mi productividad está enfocada en la mañana, siento que uno viene más fresco y con las prioridades a ordenar, ya después de las 12md ya las prioridades no las pongo yo sino más la circunstancias.

4. ¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?

Yo creo que, si pudiera variar, creo que la productividad esta más que todo como en el enfoque que uno da a las funciones del puesto, creo que uno esta más de 12 de horas y la productividad no se puede ver reflejada, creo que un valor agregado puede ser medir la productividad sin ser tan cuadrado al horario, sino ser más flexible si se cumple con las tareas poder salir unos minutos antes.

### **1.3.Buen ambiente laboral**

5. ¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno? ¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?

Si relativamente generalizado es bueno, siento que mis compañeros son un apoyo y espero serlo yo también para ellos, podríamos mejorarlo más que todo a nivel de capacitación porque puede ser que nos estremos por algo que no conozcamos, pero como trabajo en equipo creo que lo hacemos muy bien.

6. ¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?

Si, si lo hacemos, ocasiones específicas como para días de celebraciones, solamente lo hace asistente de gerencia, no es tan frecuente, pero si se hacen varias durante el año.

### **1.4.Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?

5 años. Este puesto es nuevo, inicialmente mi puesto fue ejecutivo de ventas, pero ahora es como de todo, cambio el puesto.

8. ¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

Creo que no, porque casi ninguna persona que conozco ha ascendido de puesto, casi todos hacemos de todo, quiero hacer un paréntesis, no es lo mismo ascender de puesto a tener más funciones, que es lo que, si se ha hecho, yo cuando entre a Quarzo vendía solo dos productos y ahora tengo

muchísimas más cosas que hacer. Por lo general no hay por ejemplo que si yo le pongo después de cierto tiempo puedo ser asistente de gerencia o ascender a algún otro puesto.

9. ¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento comercial o en la empresa?

Yo creo que no, creo que las limitaciones nos la ponemos nosotros, hay ciertas cosas que no dependen de nosotros, pero creo que no es una limitante sino poder trabajar en equipo.

### **1.5.Teletrabajo**

10. ¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?

De momento si, eso depende de mí MED, si puedo hacer actualmente hasta que la gerente me diga lo contrario puedo hacer 3 días a la semana, generalmente son 2.

11. ¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?

Si más que todo porque puedo trabajar sin esa presión que ya nos vamos y que van a cerrar, más que todo por la tranquilidad que sí sé que me atrase con algo puedo continuar. El principal beneficio para mi es estar con mi hija.

### **1.6.Acceso a espacios de recreación**

12. ¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un futbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?

Si, he utilizado creo que todos. Antes de la pandemia si nos gustaba mucho estar ahí, considero que si ayuda.

13. ¿De qué forma mejoraría su motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?

Yo creo que muchísimo, uno necesita distraerse y no estar siempre en lo mismo, porque creo que nuestro tema principal en Quarzo son los casos la cuenta, las broncas, no hay otra cosa que uno pueda hablar, entonces creo que aparte de uno distraerse con estos lugares puede hablar de eso también con los compañeros más allá del trabajo.

### **1.7.Espacios de trabajo agradables**

14. ¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?

Si, me toma como 25 minutos.

15. ¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?

Mi esposo es el que tiene, normalmente me lleva y a la salida me voy como puedo. Y creo que no, yo no lo uso.

## II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL

### Indicador 1: KPI's de medición de productividad

#### 1.1.Ciclo de venta

16. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores de medición de su productividad en el ciclo de venta? ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?

Si conozco las metas de ventas, se nos indica cuales son las metas mensuales, básicamente de repetitivos y de One time, y se mide de acuerdo con las ventas realizadas por cada vendedor.

17. ¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas? ¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial?

Trimestral actualmente es así, creo que todos tenemos metas distintas con base a la cartera, y yo personalmente no tengo ninguna.

#### 1.2.Tasas de conversión

18. ¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas? ¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas?

Yo creo que se analiza con las propuestas enviadas, yo llevo un control de propuestas y si yo envié 20 y cerré 2 entonces hay que trabajar en el cierre, entonces creo que si va ligado por ahí por las propuestas cerradas. Si recibo apoyo cuando estamos viendo temas como estratégicos como analizar un proyecto previo a enviarse, que uno necesita apoyo y se brinda como una contrapropuesta.

19. ¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos?

22 días en promedio, por medio de capacitación para poder nosotros cerrar más ventas, y que los precios tienen que ser competitivos con relación al mercado no puedo querer cerrar muchas cosas si los precios están “voladísimos” creo que hay que tener precios competitivos.

#### 1.3.Ticket promedio

20. ¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador?

Si llevamos un software que nos permite llevar ese seguimiento y nosotros podemos generar las estadísticas. Tenemos varios KPI hay uno que dice que tenemos hacer con cierta frecuencia las llamadas a los clientes, pero no algo que diga un tiempo en específico, es más sobre llamar al 100% de los clientes con cierta frecuencia.

21. ¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento?

Si existe, pero nosotros no tenemos acceso.

#### **1.4.Ingresos por producto**

22. ¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de productos estrella? ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial? ¿Qué podría mejorar?

Por redes, boletines, comunicados, si por medio de ese material de apoyo nos beneficia un montón, creo que podría mejorar si lo hacemos segmentado, primero que todo los productos iniciales en clientes potenciales y después ir viendo los demás.

23. ¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes?

La carga de trabajo, el enfoque antes era 8 horas vendiendo, y ahora si queda tiempo se vende y sino no se vende, o peor aún que nos compren, creo que la carga de trabajo que tiene prioridad al servicio impide que podamos como dicen popularmente reventarla en ventas.

#### **1.5.Grado de satisfacción del cliente**

24. ¿Cuál es su meta de fidelización de clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo?

Mi meta es casi todos, pero podría decir que 90% estar cerquita de los clientes, no dejarlos botados, y siempre estar comunicada con ellos, porque un cliente satisfecho es más fácil que se cree fidelización a un cliente molesto, un cliente que se sienta olvidado.

25. ¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?

Si, siento que, si tenemos ese apoyo, y cuando se pone complicada la cosa ahí tiene que llegar a ayudarnos si o si no hay de otra.

26. ¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?

Mas apoyo en los inconvenientes, lo veo más del lado de SAC, más inmediatez no esperar como que el cliente este molesto para entrar, un apoyo más preventivo puede apoyar más a la fidelización.

### **III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG**

#### **Indicador 1: Factores Higiénicos**

##### **1.1.Supervisión**

27. ¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?

La verdad es que no es guía, es más como un tema del desglose de los tiempos, ya todos estamos claros en que tenemos que invertir el tiempo, pero que se cumplan es otra cosa, porque al final se complica, creo que se podría gestionar mejor el tiempo si se empiezan a quitar gestiones o más personal para distribuir pesos y poder gestionar mejor.

28. ¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?

Si hay de las dos cosas, el involucramiento es bastante, inclusive tenemos sesiones semanales para abordar puntos de mejora, estatus, entonces si lo tenemos.

29. ¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados? ¿De qué forma?

Si creo que se puede mejorar los controles, eliminar lo manual y hacerlo como todo automático.

### **1.2.Relaciones interpersonales**

30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?

Es buena, la relación es muy bonita, hemos adoptado como un trabajo en equipo y todos estamos ahí cuando uno lo necesita entonces si en general es buena. Influye de manera positiva porque uno se siente respaldado por el equipo.

31. Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?

Si la conozco, se escucha fea, pero a veces las circunstancias lo hacen a uno ser así, pero no es algo de siempre porque al final es muy feo venir con esa actitud, pero tampoco hay que ver la frase como negativa porque yo realmente vengo a hacer mi trabajo. Creo que en Quarzo si aplica en todos los departamentos.

32. ¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?

Creo que dejar de vernos como departamentos separados, sino vernos más como los compañeros de Quarzo.

### **1.3.Condiciones de trabajo**

33. En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?

Si eso está bien, cada dos semanas nos preguntan si todo está bien a nivel de equipo.

34. A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?

Si pudiera incluirse un comedor más grande o más áreas verdes.

### **1.4.Remuneración y seguridad laboral**

35. ¿Considera que su salario se encuentra alineado con las funciones que desempeña?

Creo que no, pero creo que es un tema de sentimiento también.

36. ¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento en su salario?  
¿Cuál fue el resultado?

Si lo he hecho y si lo aprobaron.

37. ¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?

Si se hizo, pero no sé cuál es el modelo de compensación.

38. ¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?

Si cambiaría algo, a nivel de las comisiones creo que a mí me motiva más tener la plata ya, como el esquema que se tenía antes del One time, pero creo que en general el esquema es bueno, pero si cambiaría al esquema anterior.

### **1.5.Políticas de la empresa**

39. Quarzo Innovación trabaja bajo procedimientos documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?

En muchos aspectos, si me gusta como conocer el proceso de que es lo que se hace y como, entonces tener el documento me permite no perderme, entonces eso me facilita no estar perdiendo el tiempo en otras cosas y eso agiliza mis funciones.

40. ¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?

Nada de eso, en realidad el cambio se dio por la empresa y ellos nada más nos notificaron y ahí poco a poco fueron informando los detalles específicos durante la transición.

41. Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento?

Si recibí una inducción general acá es muy variado lo que hay que hacer, pero si, si se recibió.

## **Indicador 2: Factores Motivacionales**

### **1.1.Logro**

42. Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse?

Creo que la MED creo que puede ser positiva o negativa, porque si nunca tenemos puntos en nota roja nos sentimos bien con el rendimiento y todo eso, pero ya cuando empiezan las notas bajitas uno se siente más presionado y creo que tiende a fallar más, siento que la MED es funcional, pero podrían medirnos de otra forma, entonces a nivel psicológico es complicado para uno, hay cosas como no poner una tilde y ya se rebajan puntos.

43. En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en usted los resultados de esta premiación?  
Realmente creo que eso desmotivó a un montón de gente, yo escuche muchos comentarios negativos, cosas de que yo trabaje muchísimo y la verdad no sentí como el retorno a nivel de la premiación, talvez muchos sintieron que los iban a llamar y no los llamaron, creo que los motivados son los que premiaron.

### **1.2.Reconocimiento**

44. ¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?

Si, la verdad es que, si es bastante accesible a pesar de estar muy ocupada, está metiéndonos el hombro.

45. ¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?

Creo que si el recibo de una forma muchas veces bien, a veces las recomendaciones tienen que ser más constructivas que negativas hay una línea muy delgadita y creo que muchos de nosotros la hemos sobrepasado, a veces en lugar de construir es como empezar a buscar la mancha en la pared blanca, pero si realmente si se ha recibido y se recibe verbal y también por escrito.

46. ¿Cuándo usted escala alguna petición o sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?

Si se da mucho seguimiento a veces si toca volver a preguntar, pero las solicitudes que se envían el 90% si se recibe respuesta y el estatus.

### **1.3.El trabajo en sí mismo**

47. ¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir Quarzo Innovación para mejorar?

Satisfecha pero cansada, cuando un proyecto sale bien uno se siente muy contento, pero hay otros donde se siente el temor porque algo puede salir mal, entonces son sentimientos encontrados. Talvez como antes de responder a las cosas, hacer más preguntas para buscar la solución y no solo buscar culpables

48. ¿Cuál es la principal limitante para el desempeño de sus funciones diarias?

Distribución de cargas, y la priorización de labores, eso tiende a que uno a veces se ahogue en la orilla.

49. ¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?

Más capacitación para que sea más fácil, conocer un poco más distintos procesos que talvez no van de la mano de mis funciones principales pero que si los necesito como para dar otras soluciones. Yo no diría que fácil sino más suave la distribución de cargas e interesante involucrarnos más en lo que está haciendo la empresa.

#### 1.4.Responsabilidad

50. ¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?

Si, tengo una libertad, pero condicionada, es como un 60/40.

51. ¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?

No yo pienso que no, yo trato de atajar mis clientes para evitar que lleguen a gerencia, pero tomar cosas nuevas yo pienso que no.

52. ¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?

Menos presión y más libertad en la toma de decisiones.

#### 1.5.Crecimiento y avance

53. ¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?

Yo he escuchado tantas cosas, pero no he visto mucho que se haga, talvez no y aclaro que no sea porque no se quiera, pero por la complejidad de las funciones a veces se complica. Si se quiere hacer, pero se ha tornado complejo.

54. ¿Qué podría implementar la empresa para estimular su crecimiento y motivación?

Puestos de crecimiento, oportunidades para crecer dentro de la empresa.

### IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL

#### Indicador 1: Tipos de comunicación

##### 1.1.Comunicación ascendente

55. ¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?

Si creo que si lo puedo hacer de forma inmediata a veces está en reuniones, pero tampoco es que pasa un día completo sin que le colaboren, entonces si se tiene apoyo siempre.

56. ¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación? ¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?

Creo que es compleja yo creo que los departamentos nos estamos volviendo rivales, si se llega a comunicar, pero no es tan fácil, creo que SAC se me torna más complejo que I&D.

57. ¿Cómo es la comunicación con su gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?

La comunicación es buena, se podría mejorar en aspectos más profundos de servicios que vendemos, talvez no de cotizaciones sino de estrategias de consultas un poco más comerciales del producto.

### **1.2.Comunicación descendente**

58. ¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?

A veces se torna directa, pero con huecos, no es como tan especifica, a veces me mandan el punto A, y yo tengo que deducir los B y C, pero si es respetuosa. A veces cuando me explican me siento confundida, pero al final es volver a preguntar y decir no entendí, entonces es esa comprensión de los diferentes departamentos, pero si están ahí dispuestos a colaborar.

59. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?

De manera escrita por correo generalmente, ahora por el chat.

60. Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?

Si normalmente cambian a cada rato, y la forma de comunicarlo es escrita, normalmente se comunican en reuniones y queda por escrito.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar el salario emocional como factor influyente en la motivación y la productividad de los ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del 2021.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema central referido anteriormente con el fin de obtener las respuestas que permitan llevar a cabo el análisis planteado para esta investigación.

La información recopilada es de carácter confidencial para uso exclusivo del análisis de esta investigación tal y como se detalló en el consentimiento informado.

**Datos Generales:**

<b>Número del entrevistado</b>	<b>10</b>
<b>Departamento en que labora</b>	<b>Comercial</b>
<b>Puesto</b>	<b>Ejecutivo de cuenta</b>

**I. VARIABLE 1: SALARIO EMOCIONAL**

**Indicador 1: Tipos de salario emocional**

**1.1. Salario emocional**

1. ¿Ha escuchado sobre salario emocional? ¿Qué entiende por esta definición?  
Si, entiendo que está relacionado con los estímulos y los incentivos que me aporta la empresa.
2. ¿Cree que Quarzo Innovación aplica salario emocional en su departamento y puesto? ¿De qué forma?  
Si, sin embargo, no es algo a lo que le presten mucha importancia, creo que dentro de lo poco que aplica está el teletrabajo.

**1.2. Flexibilidad horaria**

3. ¿Cuál es su horario laboral? ¿Considera que su productividad es mayor o menor en algún momento del día? ¿Por qué?  
De lunes a viernes de 7:30am a 5:00pm, sin embargo, la hora de salida nunca se cumple. En cuanto a la productividad creo que las mañanas permiten avanzar más fácilmente con las tareas, al menos con lo que se tiene programado para sacar en el día.

4. ¿Mejoraría su productividad variando su horario laboral? ¿Si pudiera aplicar un cambio cual sería?

Creo que el horario por el tipo de funciones está bien, sin embargo, por la carga de trabajo se necesita hacer más pausas en el día, entonces considero que ampliar los tiempos de descanso podría ayudar en la productividad para bajar los niveles de estrés.

### **1.3.Buen ambiente laboral**

5. ¿Considera que el ambiente laboral en el departamento comercial es bueno? ¿Qué acciones podrían contribuir a mejorarlo?

Si, en realidad ha mejorado mucho ya hay más apoyo entre todos y menos rivalidad. Creo que más actividades que nos permitan relacionarnos más fuera de lo laboral podría contribuir.

6. ¿En su departamento realizan actividades para integrar a los colaboradores fuera de lo laboral? ¿Qué tipo de actividades realizan, quien se encarga de coordinar y con qué frecuencia?

Si se han hecho, pero no tienen ninguna periodicidad son más ocasionales, se encargan diferentes compañeros según la temática.

### **1.4.Desarrollo profesional y opciones de promoción interna**

7. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Quarzo Innovación? ¿Desde el inicio ha ocupado el puesto de ejecutivo de cuenta o también otros cargos en la empresa?

2 años y estuve en otro similar solo en la parte de servicio al cliente y ahora que nos agregaron lo de las ventas.

8. ¿Considera que Quarzo Innovación brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

No realmente es una empresa pequeña no hay puestos para escalar a menos que alguien se vaya y dependiendo del puesto buscan cubrirlo con gente de afuera y no dan oportunidad a los que estamos dentro de poder aplicar.

9. ¿Existe alguna limitación para su desarrollo profesional dentro del departamento comercial o en la empresa?

Si, va en dos vías, la primera en función de la carga de trabajo y el poco tiempo que se tiene para estudiar, el horario de salida y los imprevistos afectan mucho poder asistir a clases y estudiar, y la otra va relacionada con que no se estimula en la empresa que la gente se profesionalice, no es algo que se pregunte ni siquiera.

### **1.5.Teletrabajo**

10. ¿En su puesto de trabajo puede hacer teletrabajo? ¿Con que frecuencia?

Si puedo hacer 2 veces a la semana.

11. ¿Considera que hacer teletrabajo ayuda en el cumplimiento de sus metas? ¿Por qué? ¿Cuál es el principal beneficio que ha obtenido al hacer teletrabajo?

Si ayuda porque se tiene más horas de sueño al no tener que desplazarse y perder en presas muchas horas al día, más el gasto de combustible. Y creo que se es más productivo porque se invierte más tiempo después de la hora de salida, al estar en la casa uno no tiene esa presión por salir.

### **1.6. Acceso a espacios de recreación**

12. ¿Quarzo Innovación tiene espacios de recreación para colaboradores con un futbolín, canasta de básquet, hamacas y puf, los ha utilizado? ¿Considera que estos aportan un beneficio personal para usted y que a su vez mejore el ambiente laboral?

Yo personalmente los he usado poco, realmente no alcanza el tiempo para disfrutarlos y hasta en ocasiones nos dicen que no se puede hacer bulla o se bloquean esos espacios por tener clientes en oficina, entonces quedan limitados.

13. ¿De qué forma mejoraría su motivación y productividad si Quarzo Innovación tuviera convenios con gimnasios, centros de recreación u otros para aprovechamiento de los colaboradores fuera de las instalaciones?

Seria de mucha utilidad, por salud y por liberar estrés creo que muchos aprovecharíamos esa oportunidad.

### **1.7. Espacios de trabajo agradables**

14. ¿Considera que las oficinas de Quarzo Innovación se encuentran en un lugar accesible para usted? ¿Cuánto tiempo le toma trasladarse de su casa a la oficina y viceversa?

Si está en un lugar accesible para la mayoría, en mi caso por donde vivo dependiendo de las presas me toma de 40 minutos a 1 hora.

15. ¿Cuenta con vehículo? ¿Qué opina del parqueo interno de la empresa? ¿Cree que se podría mejorar algo para mayor comodidad en el uso?

Si, el problema con el parqueo es que es una sola entrada y salida, entonces para salir si uno quedo al fondo depende que los que están al frente saquen el carro, y volvemos al punto que normalmente nadie termina a la hora de salida entonces toca esperar para poder irse del lugar, por esto muchos lo dejan mejor afuera.

## **II. VARIABLE 2: SALARIO EMOCIONAL**

### **Indicador 1: KPI's de medición de productividad**

#### **1.1. Ciclo de venta**

16. ¿Conoce cuáles son los principales indicadores de medición de su productividad en el ciclo de venta? ¿Puede mencionar los que considera son los más importantes de su gestión para acortar los tiempos de cierre de ventas?

Se que tenemos meta individual de ventas, pero en realidad no sé cuáles más se consideran.

17. ¿Cuál es la periodicidad con que se analiza el cumplimiento de sus metas de ventas? ¿Usted cuenta con una meta personal diferente a la que establece el departamento comercial?

Se revisan resultados mensualmente, y mi meta es la que tiene definida la empresa.

### **1.2.Tasas de conversión**

18. ¿Cómo se analiza la eficiencia entre la cantidad de oportunidades de ventas creadas y las concretadas? ¿Recibe algún tipo de apoyo de su gerente departamental para cumplir sus metas? No conozco un indicador para esto, pero si hay controles donde se registran las propuestas realizadas y cuales se van cerrando. Se realiza reuniones con gerencia semanales para ver avances y oportunidades de cierre.

19. ¿Cuánto tiempo promedio le toma cerrar una venta? ¿De qué forma podría apoyar la empresa para reducir este tiempo y que a su vez le genere más ingresos? Es variado en promedio podría decir que 1 mes, pero depende del cliente y de quien tome la decisión de aprobar por parte del cliente, creo que podría ayudar manejar rangos de descuentos y regalías para poder negociar con el cliente y presionar el cierre.

### **1.3.Ticket promedio**

20. ¿Tiene conocimiento sobre el tiempo que dedica por cliente en la gestión de venta y seguimiento de servicio? ¿Existe un KPI que determine cual es el tiempo promedio que debe destinar por cliente? ¿Qué pasa si no se cumple el indicador? No, en realidad lo que tenemos es que llamar a toda la cartera, pero no se establece cuanto tiempo se debe invertir por cada uno.

21. ¿Existe alguna herramienta desde la cual pueda consultar el estado de este indicador donde usted pueda llevar el control de cumplimiento? Si existe, pero no tenemos acceso para generarlo nosotros, está habilitado solo a gerencia y su asistente, pero si lo pedimos nos lo envían por correo.

### **1.4.Ingresos por producto**

22. ¿Cómo se gestiona el proceso de promociones y marketing de productos estrella? ¿Considera que la estrategia favorece la gestión comercial? ¿Qué podría mejorar? Por medio de boletines y redes sociales, si favorece, pero también se satura al cliente de información diferente y creo que eso no permite enfocarse en un producto o servicio, un tema a mejorar es que cuando se publique algún nuevo producto ya esté listo y el personal capacitado en este, ya que ha pasado que se lanzan y los clientes nos preguntan y no sabemos cómo responderles.

23. ¿Qué considera que limita actualmente la colocación de productos nuevos a los clientes? Eso que mencione antes el sacarlos cuando no están listos y además los precios, los clientes nos comparan con la competencia y ellos manejan precios mucho más bajos o regalan estos servicios.

### **1.5.Grado de satisfacción del cliente**

24. ¿Cuál es su meta de fidelización de clientes? ¿Cuál es la estrategia aplicada desde su puesto de trabajo?

Mi meta es no perder clientes, llamarlos a todos una vez al mes, convertirme en su amigo, que me vean como parte de su equipo y no solo como un proveedor.

25. ¿Recibe apoyo por parte de la gerencia departamental en los procesos asociados a obtener un grado de satisfacción alto del cliente?

Si cuando tengo alguna situación puedo escalarla, lo analizamos en conjunto y se busca la mejor forma de abordarlo.

26. ¿Qué podría hacer la empresa o su gerente departamental para mejorar el grado de satisfacción del cliente a través del servicio que usted brinda a su cartera de clientes?

Algo que siempre me reclaman los clientes es el tiempo de respuesta, falta personal y creo que esto es algo en lo que puede trabajar la empresa para ayudar a liberar cargas y que se atienda mejor a los clientes.

### **III. VARIABLE 3: TEORÍA DE HERZBERG**

#### **Indicador 1: Factores Higiénicos**

##### **1.1. Supervisión**

27. ¿Recibe alguna guía o capacitación para la administración del tiempo en su día laboral? ¿De qué manera gestiona sus tareas para asegurar el cumplimiento?

Capacitaciones no, un tipo de guía si pudiera decirse que es en cuanto a que tareas son diarias o semanales y cuánto tiempo debo asignar a cada una, el tema es que por la carga o los imprevistos que se dan, no siempre es posible cumplir con estas agendas programadas.

28. ¿En su puesto de trabajo lleva controles manuales o automatizados en sistemas para el seguimiento de sus tareas? ¿De qué forma se involucra el gerente departamental en el cumplimiento de sus funciones y la revisión de los controles?

Si son controles manuales, asistente y gerencia revisan los registros y los avances y nos van retroalimentando sobre cómo vamos y si hay algo que corregir.

29. ¿Considera que se puede reducir los controles actuales y que a su vez mejore sus resultados? ¿De qué forma?

Si totalmente, hay muchos controles y todos son manuales eso quita mucho tiempo y tampoco se analizan siempre a profundidad por temas de tiempo, creo que sistemas enfocados en la gestión comercial ya diseñados para esta función podrían automatizar los datos que la empresa requiere procesar.

##### **1.2. Relaciones interpersonales**

30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de departamento y su jefe inmediato? ¿Cómo influye esta relación en su productividad?

Es muy buena, y realmente si influye porque todos necesitamos de la colaboración de todos, entonces si afecta cuando no está en buenos términos, afortunadamente ese no es el caso nuestro.

31. Conoce la frase “yo no vine a hacer amigos al trabajo” ¿Qué opinión le merece? ¿Aplica en Quarzo Innovación?

Si la conozco, pero no la comparto, en el trabajo se puede llegar a tener relaciones con los compañeros más cercanas, más allá del trabajo, solo que claro no se debe perder de vista que se debe cumplir con lo que a cada uno le toca hacer. En Quarzo si aplica muchos adoptan esa posición en realidad, pero de nuevo para mí no lo es.

32. ¿Qué iniciativa podría tomar Quarzo Innovación de cara a mejorar la relación entre colaboradores para mantener un nivel alto de motivación?

Considero que es importante fortalecer más el trabajo en equipo, y mejorar las cargas de trabajo delimitando los puestos ya que por la carga de funciones no hay tiempo para poder hacer nada y eso afecta la forma en que nos vamos relacionando.

### **1.3. Condiciones de trabajo**

33. En su espacio de trabajo (cubículo u oficina) ¿considera que cuenta con lo necesario para el desempeño de sus funciones en mobiliario y equipo? ¿hay algún aspecto que mejoraría?

Si cuento con todo, los cubículos son algo pequeños, pero es que el espacio de la oficina tampoco permite que sean de mayor tamaño.

34. A nivel de la empresa en general ¿las instalaciones cumplen con las condiciones que usted requiere para el desempeño de sus labores? ¿Qué podría mejorarse o incluirse?

Si en un nivel general, sin embargo, si se requiere presencialidad de todos no cabemos ya en las instalaciones.

### **1.4. Remuneración y seguridad laboral**

35. ¿Considera que su salario se encuentra alineado con las funciones que desempeña?

No, realmente son muchas las funciones, el tiempo que consumen y la responsabilidad que tenemos, creo que en puestos similares y con menos carga se paga mejor en otras empresas.

36. ¿Alguna vez en el último año ha solicitado a su jefatura evaluar un aumento en su salario? ¿Cuál fue el resultado?

No lo he solicitado, pero si me hicieron un ajuste.

37. ¿En el último año ha recibido algún tipo de ajuste en su salario o modelo de ingreso? ¿Conoce la política de la empresa en cuanto a compensación económica?

Si me aplicaron un ajuste, y no tengo conocimiento del modelo de compensación.

38. ¿Considera que el modelo de comisiones por ventas se encuentra alineado con la gestión que realiza? ¿cambiaría algo del esquema actual?

No el esfuerzo para cerrar una venta en ocasiones es muy alto y la comisión que se obtiene no compensa el tiempo y el esfuerzo que se invirtió, yo creo que se puede ajustar el porcentaje y las bonificaciones por metas junto con las metas para que sean alcanzables.

### **1.5. Políticas de la empresa**

39. Quarzo Innovación trabaja bajo procedimientos documentados para los puestos de trabajo ¿en su caso, de qué forma estos procedimientos facilitan el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de metas?

Si claro, son muy útiles cuando uno requiere consultar algo el procedimiento ayuda para guiarse sobre cómo hacerlo.

40. ¿Cuándo usted aplicó para el puesto de ejecutivo de cuenta, le explicaron el modelo de medición de productividad con el cual sería evaluado? ¿Qué información recibió en ese momento?

En realidad, el cambio fue algo que la empresa determino no que yo aplicara, en ese momento nos explicaron cómo se iba a trabajar y las razones del cambio, lo de los KPI se incluyó posterior cuando ya el puesto iba en marcha.

41. Una vez contratado ¿recibió una inducción o información puntual sobre sus funciones y objetivos principales de su puesto de trabajo? ¿Qué información le brindaron en ese momento? Si cuando ingresé recibí capacitación para el puesto, sobre cómo hacer las funciones.

## **Indicador 2: Factores Motivacionales**

### **1.1. Logro**

42. Quarzo Innovación utiliza un instrumento de evaluación del desempeño llamado MED ¿Cuál es su opinión sobre la mecánica de puntaje y retroalimentación, de qué forma podría mejorarse? Esa no es en realidad una matriz de evaluación de desempeño, es más un registro de incidentes, creo que la forma de asignar puntos o rebajarlos no es la mejor se podría replantear para hacerlo de forma equitativa para todos los puestos ya que actualmente unos tienen más posibilidad que otros de ganar puntos.

43. En el mes de noviembre se llevó a cabo una premiación a los colaboradores de la empresa con los mejores puntajes ¿De qué forma impactó en usted los resultados de esta premiación? No me impacto en realidad, la actividad estuvo bonita, los que ganaron creo que lo merecían.

### **1.2. Reconocimiento**

44. ¿Su jefe inmediato muestra interés en su trabajo y dedica tiempo para apoyar su crecimiento profesional?

Si siempre está atenta y entre lo que el tiempo le permite esta anuente a colaborar.

45. ¿Recibe retroalimentación constructiva respecto a temas laborales? ¿De qué forma la recibe y con qué frecuencia?

Tanto como retroalimentación no específicamente, pero si un seguimiento semanal para ver mis avances y mis gestiones.

46. ¿Cuándo usted escala alguna petición o sugerencia a su jefe inmediato, recibe retroalimentación y seguimiento para conocer el resultado final?

Si claro, si lo recibo siempre.

### **1.3.El trabajo en sí mismo**

47. ¿Cómo se siente respecto a su trabajo y sus funciones? ¿Qué tan satisfecho se siente? ¿De qué manera podría contribuir Quarzo Innovación para mejorar?

Me gusta el puesto y mis funciones, pero si el trabajo es mucho en realidad, creo que una mejora podría ser balancear las cargas de trabajo para tener más capacidad de ejecutar lo que debo.

48. ¿Cuál es la principal limitante para el desempeño de sus funciones diarias?

El tiempo, nunca me alcanza y debo terminar fuera de horario para no llegar al día siguiente con todo acumulado.

49. ¿Qué podría hacer que su trabajo resulte más fácil e interesante?

Más fácil sería bajar la carga y redefinir las funciones del puesto, interesante esta más de la mano con capacitaciones para aprender más cosas y poder dar un mejor servicio.

### **1.4.Responsabilidad**

50. ¿Considera que cuenta con libertad para tomar decisiones en su día a día? ¿Tiene alguna limitación respecto a este punto que afecte el cumplimiento de sus funciones?

Si cuento, pero no en todas las situaciones, en la mayoría me desenvuelvo por mi cuenta, pero para regalías debo pedir aprobación.

51. ¿Su jefe inmediato delega en usted tareas de un nivel de complejidad medio – alto? ¿Cómo se siente cuando esto sucede?

En ocasiones y eso me hace sentir capaz de resolver por mi cuenta, en otras ella se encarga personalmente.

52. ¿Qué necesita para poder realizar sus tareas con mayor confianza?

Tener más capacitaciones para tener más conocimiento y que eso me dé la confianza de hablar con seguridad.

### **1.5.Crecimiento y avance**

53. ¿Existe alguna iniciativa por parte de la empresa orientada en hacer que el trabajo resulte más fácil de ejecutar y apoye su crecimiento?

Se que hay iniciativas para mejorar, no todas se logran concretar, pero si la intención siempre está en mejorar las condiciones.

54. ¿Qué podría implementar la empresa para estimular su crecimiento y motivación?

Escuchar más al personal y tratar de entender que necesitamos en materia de motivación especialmente por el estrés que demanda el trabajo es importante buscar válvulas de escape para descargar tensiones y continuar.

#### **IV. VARIABLE 4: MÉTRICAS DE PRODUCTIVIDAD Y SALARIO EMOCIONAL**

##### **Indicador 1: Tipos de comunicación**

##### **1.1. Comunicación ascendente**

55. ¿Cuándo usted se encuentra ante una situación en la que requiere aprobación de un mando superior o escalar una consulta, puede hacerlo directamente con su jefe inmediato? ¿Qué tan accesible es solicitar colaboración o apoyo en su departamento?

Si es muy abierta la comunicación, se puede solicitar con facilidad.

56. ¿Si usted requiere para el desempeño de sus labores escalar una consulta o solicitar apoyo de otro departamento, que tan accesible es la comunicación? ¿existe un área más o menos complicada dentro de la empresa?

Es muy accesible, a veces con otros departamentos se dificulta un poco más que toda la respuesta, pero es por la misma saturación de trabajo.

57. ¿Cómo es la comunicación con su gerente departamental? ¿Qué podría mejorar?

Es muy buena, podría mejorar la disponibilidad de tiempo para atendernos.

##### **1.2. Comunicación descendente**

58. ¿Cuándo su jefe inmediato u otra gerencia le brinda alguna instrucción a ejecutar, considera que la comunicación es clara y respetuosa? ¿Cómo se siente cuando le hablan o explican, ha tenido algún incidente con su jefe inmediato u otro compañero?

Si es clara y respetuosa, hay algunos compañeros que a veces si son un poco más pesados para expresarse, pero por lo general si es buena y respetuosa.

59. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de su departamento ante cambios, mejoras o cualquier otro asunto que se relacione con el ejercicio de sus funciones?

Siempre se envía un correo con la información y se conversa en reuniones del departamento para aclarar lo enviado.

60. Durante el ejercicio de su puesto de trabajo, ¿en algún momento los KPI's de productividad han cambiado? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para informar cuando algún indicador cambia?

Si han cambiado, normalmente se ven en reuniones y se envían por correo.

## ANEXO 3. DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Karen Calderón Gamboa, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-12740-0202 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Relación entre el salario emocional y la productividad de los ejecutivos de cuenta del Departamento Comercial de Quarzo Innovación en el tercer cuatrimestre del año 2021, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 23 días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.

**Karen Calderón  
Gamboa**  Firmado digitalmente por  
Karen Calderón Gamboa  
Fecha: 2021.10.23  
11:58:34 -06'00'

---

Firma del estudiante

Cédula: 1-1274-0202

## ANEXO 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

**EL SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN  
Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA  
DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE QUARZO INNOVACIÓN  
EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2021**

<b>Nombre del participante</b>	
<b>Nombre del investigador</b>	Karen Calderón Gamboa
<b>Teléfono y correo del investigador en caso de dudas</b>	8817-9673 <a href="mailto:Karen.calderon.gamboa@uhispano.ac.cr">Karen.calderon.gamboa@uhispano.ac.cr</a>
<b>Nombre de la Tutora</b>	Susana Araya Zamora

Este proyecto busca investigar la relación entre el salario emocional y la motivación y productividad en los Ejecutivos de Cuenta del Departamento Comercial de Quarzo Innovación.

Para esto se elabora una entrevista la cual será aplicada de forma virtual a todos los colaboradores de este puesto de trabajo, con la intención de analizar las diferentes variables que intervienen entre la productividad, motivación, y salario emocional.

Las entrevistas serán realizadas en la plataforma Microsoft Teams, y grabadas para la posterior transcripción y análisis de datos. Esta grabación se compartirá junto con la transcripción de la entrevista al participante para su aprobación antes de ser incluido en los resultados del proyecto.

Una vez aprobada la transcripción de la entrevista, la grabación se eliminará del repositorio compartido en OneDrive.

Firma del participante: \_\_\_\_\_

La participación en este estudio no conlleva un beneficio económico para el ejecutivo de cuenta, sin embargo, pretende trasladar en la entrega de la propuesta a la empresa Quarzo Innovación un beneficio al colaborador que pueda ser aplicable al finalizar la investigación.

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información. La información suministrada en la entrevista será de uso exclusivo del investigador y tutor para este estudio. Por consiguiente, no se entregará a la empresa Quarzo Innovación la transcripción ni la grabación de esta, ni ningún comentario individual o personal salvo previo consentimiento del entrevistado. Dentro del marco de la propuesta se brindará información de orden general basada en los resultados de todas las entrevistas aplicadas sin señalamientos individuales de ningún tipo.

El tratamiento de la información confidencial del entrevistado se realizará según lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma del participante: \_\_\_\_\_

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

---

Nombre, firma y cédula de la persona participante

---

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

---

Nombre, firma y cédula del testigo

---

Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

## ANEXO 5. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN

San José, 1 de febrero del 2022.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de representante legal y Gerente General de Quarzo Innovación, brindo autorización para que la estudiante Karen Calderón Gamboa, cédula de identidad 1-1274-0202, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "EL SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE QUARZO INNOVACIÓN, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2021".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [marco.escamilla@quarzo.com](mailto:marco.escamilla@quarzo.com), o al teléfono 8849-0236.

Atentamente,

MARCO VINICIO ESCAMILLA  
BARRIENTOS (FIRMA)  
Firmado digitalmente  
por MARCO VINICIO  
ESCAMILLA  
BARRIENTOS (FIRMA)  
Fecha: 2022.02.02  
07:57:52 -06'00'

Marco Vinicio Escamilla Barrientos  
Gerente General  
Quarzo Innovación

## ANEXO 6. CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DE LA TUTORA

Llorente, 09 de abril del 2022

Señores  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Departamento de Servicios Estudiantiles  
 Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Karen Calderón Gamboa**, cédula de identidad número 1-1274-0202 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**EL SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE QUARZO INNOVACIÓN, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2021**", la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos al planteamiento del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN SUSANA ARAYA ZAMORA  
 (FIRMA)  
 M.Sc. Susana Araya Zamora  
 Cédula identidad N. 4-0140-0573  
 Carné Colegio Profesional N° 011457

## ANEXO 7 CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DEL LECTORA

### CARTA DE LECTOR

Llorente, 21 de abril 2022

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante, Karen Calderón Gamboa, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"EL SALARIO EMOCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EJECUTIVOS DE CUENTA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE QUARZO INNOVACIÓN, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2021"**. Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos."

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas, las cuales en su mayoría se hicieron, y, por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

MILENA MARIA  
SOTELA RAMIREZ  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
MILENA MARIA SOTELA  
RAMIREZ (FIRMA)  
Fecha: 2022.04.21  
08:30:31 -06'00'

MBA Milena Sotela Ramírez  
Cédula 1-573-526

## ANEXO 8. LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TFG

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 9 de abril del 2022

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Karen Calderón Gamboa con número de identificación 1-1274-0202 autor (a) del trabajo de graduación titulado El Salario Emocional y su influencia en la motivación y la productividad de los Ejecutivos de cuenta del departamento Comercial de Quarzo Innovación en el segundo semestre del año 2021, presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Karen Calderón  
Gamboa

Firmado digitalmente por  
Karen Calderón Gamboa  
Fecha: 2022.04.09  
12:45:46 -06'00'

Firma y Documento de Identidad