

*Estudio de clima organizacional en el contact center de un grupo de compañías financieras en
Colombia*

Ana Milena Ramírez

Cedula de ciudadanía 52790703

Daniel Arturo Sánchez Zambrano

Cedula de ciudadanía 1026551148

Bogotá D.C. Noviembre 2017

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Estudio de clima organizacional en el contact center de un grupo de compañías financieras en
Colombia

Ana Milena Ramírez

Cedula de ciudadanía 52790703

Daniel Arturo Sánchez Zambrano

Cedula de ciudadanía 1026551148

Proyecto de Grado

Director: *Diego Germán Martínez Delgado*

Magister en Mercadeo Agroindustrial

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

BOGOTÁ D.C. 2017

DEDICATORIA

Agradecemos a Dios por permitirnos cada día vivir y lograr nuestras metas.

A nuestras Familias por apoyarnos incondicionalmente y siempre demostrarnos su amor y confianza, ayudando cada día a ser mejores personas.

A nuestro director de grado Mg Diego Martínez por su orientación, paciencia, dedicación y exigencia que hicieron de este trabajo una realidad.

A nuestros compañeros de trabajo que siempre estuvieron dispuestos a brindarnos su tiempo y aporte a esta investigación.

A nuestros demás amigos por su apoyo y su amistad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	5
TITULO	8
LINEA DE INVESTIGACIÓN	8
Sublínea de Investigación	8
Temática.....	8
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
PLANTEAMIENTO.....	8
FORMULACIÓN	10
OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
JUSTIFICACION	11
MARCOS DE REFERENCIA.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
MARCO CONCEPTUAL	23
LA EMPRESA.....	27
RESEÑA HISTORICA.....	27
UBICACIÓN	29
MISION	29
VISION	29
VALORES	29
DISEÑO METODOLOGICO.....	31
TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO.	31
MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
POBLACION Y MUESTRA.....	32
INSTRUMENTOS.....	33
LA ENCUESTA	34
ANÁLISIS DE RESULTADOS	35
ANÁLISIS DE FACTORES.....	39
VERIFICACION DE OBJETIVOS.....	77
COSTOS DE LA PROPUESTA.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
ANEXOS	86
ANEXO 1 ENCUESTA.....	86
BIBLIOGRAFIA	99

INTRODUCCION

Idalberto Chiavenato (1999), define El Clima Organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye directamente en su comportamiento.

Al ser el clima organizacional algo que no se puede ver o tocar, es lo percibido por el empleado y está presente dentro de la organización, ya sea en una oficina, departamento, grupo en especial o en la empresa de manera general, Davis (1981). El clima organizacional es único y diferente en cada empresa, se percibe como aquel que si permite satisfacer entre otras, las necesidades de relación, labor, crecimiento y realización personal de los empleados, se considera positivo y favorable para la organización y sus miembros; pero si de manera contraria, frustra la satisfacción de dichas necesidades, este clima es negativo, razón por la cual se requiere tomar acciones correctivas y de mejoramiento para evitar que su deterioro provoque perjuicios sociales y económicos a la empresa.

Las organizaciones hoy, en atención a la calidad de vida organizacional y laboral de sus empleados, se preocupan cada vez más por realizar investigaciones acerca de su clima organizacional con el fin de brindar y mantener condiciones encaminadas al bienestar y que propicien por sí mismas una buena medida de productividad.

Las descripciones anteriores, se convierten en el marco general para llevar a cabo una investigación sobre Clima Organizacional y el impacto para la gerencia (según resultados) del

Contact Center de un grupo de compañías expertas en el mercado de servicios financieros, enfocados en ofrecer soluciones en ahorro, inversión, protección y servicios en planeación financiera que se ajusten a las necesidades de sus clientes persona natural y jurídica. Este grupo de compañías tienen su sede principal en Colombia, en la ciudad de Bogotá.

Este grupo de compañías tiene como visión ser el socio de confianza de sus clientes y ser apasionado por ayudarlos a alcanzar sus metas financieras a lo largo de su vida y para esto, requiere tener el personal adecuada, comprometido y con un alto sentido de pertenencia, así como de un ambiente armónico y motivador que contribuya con los logros propuestos, es acá donde en el contact center al ser una de las primeras líneas de contacto directo entre la empresa y sus clientes externos, requiere tener un mejor clima organizacional porque previa a esta investigación se ha evidenciado que el área tienen un indicador alto de rotación del personal, estrés, mal ambiente y falta de apoyo por parte de los líderes, deficiencia en la capacitación de los colaboradores y falta de orientación en el objetivo común, y todo esto puede afectar el servicio que prestan los analistas a los clientes.

Es así como esta investigación analiza el Clima Organizacional, en aspectos tales como autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción general, reconocimiento y relaciones interpersonales, con el fin de identificar en los empleados, cuáles son las condiciones más favorables para un buen Clima Organizacional y como hacerlas sostenibles. De igual forma identificar cuáles aspectos afectan negativamente, para establecer y proponer alternativas de solución orientadas a minimizar los efectos que generan deterioro de un buen clima.

También esta investigación y el resultado de la aplicación de la encuesta que permitirá identificar las fortalezas y debilidades en los aspectos a evaluar, serán la base para diseñar un proyecto y un plan de acción que permite tener una mejor área y mejorar el servicio al cliente.

TITULO

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

EN EL CONTACT CENTER DE UN GRUPO DE COMPAÑIAS FINANCIERAS EN
COLOMBIA

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Comportamiento y Desarrollo de Organizacional.

Sublínea de Investigación

Organizaciones Privadas

Temática

Ambiente laboral en las organizaciones.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO

Debido a la percepción previa a la investigación se identifican aspectos que afectan el clima organizacional de la organización, tales como; la rotación del personal, estrés, mal ambiente y falta de apoyo por parte de los líderes, deficiencia en la capacitación de los colaboradores y falta de orientación en el objetivo común, lo que ha hecho que se vea afectado el servicio al tener

estándares de calidad tan altos para sus selectivos clientes y por lo cual se realiza esta investigación.

Ahora bien, tener un grupo de personas con los conocimientos suficientes en un contact center donde su centro es el cliente no es suficiente y más si previa a la investigación se ha evidenciado deficiencias en la capacitación, por lo que si la compañía quiere ser la mejor en el sector de las administradoras de pensiones y en general en el sector financiero, debe también validar su proceso de selección ya que si bien toma tiempo y genera costos, la rotación de empleados con ingreso a la compañía inferior a un año es la más alta en la historia del contact center con el 40% de renuncia al cargo de los 10 trabajadores que ingresaron durante el último semestre.

El grupo de compañías si bien se preocupa por sus colaboradores y realiza encuestas 360° y sus respectivos planes de acción, se requiere realizar un estudio más centralizado en el contact center que permita realizar planes de acción directos y que se puedan percibir por los colaboradores de esta área, esto también permitirá para la compañía ahorrar costos en el proceso de selección y para los líderes del área será mejor tener un equipo con un buen clima organizacional y que los perciba como verdaderos líderes para que no se sigan percibiendo una mala gestión de ellos con respecto a su labor.

Ahora bien también se debe tener en cuenta la percepción de los analistas del área que no se están sintiendo cómodos en su entorno laboral y que esto puede repercutir en el servicio que brindan a los clientes, por lo cual se revisara como tener empleados felices para que contagien a los clientes que atienden.

Es a partir de las anteriores observaciones que se realiza esta investigación, donde mediante la aplicación de una encuesta a los colaboradores del contact center se busca identificar cuáles son los factores en pro y en contra que inciden en el entorno laboral y de esta forma, poder proponer algunas alternativas de solución y mejoramiento para tener un óptimo clima organizacional.

FORMULACIÓN

Pregunta General

¿Cómo identificar el estado de clima organizacional actual en el contact center de un grupo de compañías financieras en Colombia para mejorar los factores negativos y mantener los factores positivos?

Preguntas Específicas

1. ¿Cuáles son los factores que afectan el entorno laboral en el contact center de un grupo de compañías financieras en Colombia?
2. ¿Qué medidas de mejoramiento se deben implementar para mejorar el clima organizacional?
3. ¿Cuál es el valor financiero de las propuestas de solución que se presenten resultado de la investigación?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional del contact center de un grupo de compañías financieras en Colombia y proponer planes de acción según las necesidades que se identifiquen.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar y analizar los factores de clima organizacional que afectan de forma negativa y positiva la calidad del entorno laboral de los colaboradores del contact center.
2. Plantear medidas de mejoramiento del clima organizacional del contact center.
3. Establecer el valor financiero de las medidas de mejoramiento diseñadas para cuantificar los recursos que la empresa invertirá en su desarrollo y aplicación.

JUSTIFICACION

Las áreas de Servicio al Cliente en las compañías por lo general son las que más personal tienen así como las áreas de ventas, si el área tiene un óptimo clima organizacional sus empleados van a estar motivados y felices y esto se verá reflejado en el servicio que brinda a los clientes en sus interacciones, por lo anterior la compañía se ve retribuida al tener un indicador de persistencia alto de sus clientes y más cuando se ha evidenciado que hoy en día los clientes seleccionan a sus empresas no solo por sus productos financieros sino por el servicio que les ofrecen y que los distingue.

La investigación realizada se centra en la medición de clima organizacional del contact center, para identificar que está sucediendo con las interacciones entre sus empleados y las percepciones que tienen de su entorno laboral ya que lo que sucede al interior de la organización repercute directamente en la imagen y las relaciones que se tienen con el exterior. Por lo anterior es importante distinguir y tener claro cuáles son los factores que afectan el ambiente laboral y para ello se hace necesario realizar análisis, estudios y evaluaciones de clima organizacional que permitan identificar el estado actual de éste dentro de la organización con el fin de proponer cambios y mejoras a los factores que se analizan.

Para el grupo de compañías financieras en la cual se realiza esta investigación, las interacciones entre sus empleados y las percepciones que tienen de su entorno laboral, se observan y manifiestan en el servicio que estos dan a sus clientes. Este grupo de compañías tienen en su filosofía el crecimiento laboral y personal de sus colaboradores por lo cual y para cumplir con su visión de ser el aliado estratégico de sus clientes, siempre está buscando tener a sus colaboradores comprometidos y alineados a su planeación estratégica y atendiendo oportunamente aquéllas situaciones que desmejoran la actitud y comportamiento de los colaboradores.

Es por esto que la presente investigación se centra en la medición de clima organizacional del contact center del grupo de compañía financieras sede Colombia, ubicadas en la ciudad de Bogotá, para identificar que está sucediendo y proponer cambios y mejoras a los factores que se analizan, como ya se anotó en los objetivos.

MARCOS DE REFERENCIA

MARCO TEÓRICO

Cabe aclarar que el término de Clima Organizacional, suele confundirse con otros conceptos tales como: el de cultura organizacional, satisfacción laboral y calidad de vida, para el caso específico de esta investigación, se abordará el concepto de Clima organizacional a partir de un recuento histórico, desde diversos planteamientos hasta la consolidación del término que permite guiar esta concepción.

Debido a la importancia del término de clima organizacional en las empresas, cada vez se hizo más necesario realizar estudios sobre este en las organizaciones, como una aproximación a una definición que permitiera abarcar este tema, con lo cual se plantea los primeros enfoques que dan las bases para definir Clima Organizacional; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” . El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”. El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo y el que utilizaremos para esta investigación, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los

términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”. A partir de estos planteamientos, se infiere que el Clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el Clima Organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas en la Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faría señalan que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña y posteriormente determinan que las características psicológicas de los trabajadores, tales como; las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje son la base para interpretar la realidad que los rodea y que también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores.

Por ejemplo el comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. Así los resultados en una organización provienen de su tipo de clima que es la sumatoria de los diferentes aspectos objetivos de la

realidad de la organización como la estructura, los procesos psicológicos y de comportamiento de los empleados (Sabo, 1995).

Según Sutton y Fall (1995), los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros componentes así: Comportamientos: Se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e intergrupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo). La estructura de la organización: que puede ser de macrodimensiones o de microdimensiones. Los procesos organizacionales: se dividen en la evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones. Por su parte, los resultados de esas interacciones serían individuales; que hace referencia al logro de objetivos, medibles por la satisfacción del trabajo y la calidad del mismo. Los resultados grupales; se refieren al alcance de los objetivos, la moral, los resultados y la cohesión y por último, los que se refieren a la organización; tienen en cuenta la producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

Reforzando los planteamientos anteriores, se consolida el enfoque sobre Clima Organizacional en el que ha demostrado mayor utilidad al elemento fundamental de las percepciones, donde el trabajador es considerado la estructura del proceso en el medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada

miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales, grupales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar que el Clima hace referencia a las características del ambiente de trabajo y estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, así mismo repercute en el comportamiento laboral. Las características del clima organizacional son únicas y pueden variar dependiendo del departamento o área de una empresa, estas características son permanentes en el tiempo y son una variable que media entre los factores organizacionales y el comportamiento del individuo.

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Cabe aclarar que con esto, los autores no están negando la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de

las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización, se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los colaboradores tienen ante su organización.

Si bien esta investigación quiere identificar cuáles son los factores que están afectando tanto positivamente como negativamente el clima laboral, es indispensable también mencionar que existen algunas variables que son definitivas en el clima de una organización y así mismo su interacción puede provocar algunos efectos. Los componentes o variables son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados, (Rodríguez, 1999).

Estas aproximaciones conceptuales se sintetizan en dos grandes escuelas del pensamiento que según Brunet (2004) le dieron forma al concepto de Clima Organizacional, la primera es la Escuela de Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción “entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes”. Este planteamiento hace un aporte significativo en dos aspectos fundamentales para la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Lo cual implica una comprensión del mundo basada en criterios de percepción e inferencia donde el individuo asume comportamientos a partir de la forma cómo ve el mundo, en el caso específico del ámbito laboral, el sujeto se comporta de acuerdo a la percepción que tenga del medio de trabajo y del entorno. La segunda es la Escuela Funcionalista, en la cual “el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo

rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio”, de igual forma es necesario mencionar que la Escuela de Gestalt, argumenta que el individuo responde a una adaptación a su medio solo porque no tiene otra opción, lo que de alguna forma determina que su actuar sea producto de esta condición, en cambio la corriente funcionalista introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, donde el individuo que se desempeña en un espacio laboral, está en constante interacción con su medio y esto permite que su acción sea participativa y determinante del clima laboral.

Estas dos corrientes del pensamiento conjugan: su accionar en el momento que son utilizadas para medir el clima organizacional, sustentado en un nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan, este componente se consolida a partir de la necesidad que desarrolla el individuo de obtener información del medio donde labora, lo que determinara de igual forma su comportamiento y condicionará el alcanzar un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Conviene entonces y de acuerdo a los planteamientos anteriores identificar que por Clima Organizacional se entiende; el conjunto de percepciones compartidas que los empleados desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.

Y que la percepción hace referencia entonces, al proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su

entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en que se actúa. Así, la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una entidad y la conducta de los empleados. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitir fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del empleado. De aquí la importancia de analizar el Clima Organizacional del contact center con base a las percepciones que tienen sus colaboradores de la organización y del ambiente laboral, no sólo para identificarlos sino para poder tener referentes del porqué del comportamiento manifiesto y así generar alternativas que mantengan o mejoren el clima. Ahora bien, la forma en que los colaboradores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un colaborador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Teniendo en cuenta los anteriores componentes e interacciones, para ésta investigación y según las problemáticas planteadas anteriormente las interacciones que se refieren a la organización serán nuestro eje principal sin dejar de lado las de grupo y las individuales pero como se exponía en la escuela de Gestalt se analizará el todo diferente a la suma de las partes. Es en esta interacción donde el clima organizacional, es un elemento básico para la obtención de resultados apropiados en la empresa ya que su análisis permite identificar, organizar y valorar las

apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización.

Es conveniente también aclarar que se presentan tipologías en las cuales se considera el Clima Organizacional como un todo: clima democrático, autocrático, abierto, cerrado, de apoyo; también es posible que dentro de una misma entidad se generen diferentes climas, que el clima de una dependencia pueda diferir del de otra y a la vez ambos puedan ser distintos del de la entidad como una totalidad.

Este sustento conceptual permitirá establecer las razones y condiciones del clima organizacional en el contact center, a partir de la medición de los factores que determinaran las condiciones actuales y las estrategias de mejoramiento del Clima Organizacional.

Dimensiones del Clima Organizacional

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo (Gómez y cols, 2001). Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación exacta del clima, plantean diferente número de dimensiones.

Por ejemplo, a continuación se citan algunos de los autores mencionados por Brunet (1992): Friedlander y Marquilies (1969), mencionan dimensiones como son el empeño, obstáculos, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, confianza y consideración. Lawler (1974), tiene en cuenta la competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo e impulsividad. Litwin y Stringer (1968) postulan la existencia de seis dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia. Pritchard y Karasinck desarrollaron un instrumento de medida de clima que estaba integrado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. Likert (1967), menciona los métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, procesos de control y objetivos de resultados y de perfeccionamiento. Meyer (1968), por su parte tiene en cuenta la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo. Payne (1971), solo menciona el tipo de organización y el control. Schneider y Bartlett (1968), mencionan el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional. Halpin y Crofts (1963), en un contexto educativo tienen en cuenta la cohesión entre el cuerpo docente, grado de compromiso del cuerpo docente, moral del grupo, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción. Brunet va más allá y no estipula un número de dimensiones para medirlo pero sí afirma que para evaluarlo por lo menos debe tener las siguientes dimensiones:

autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración.

A pesar de no existir un acuerdo respecto de las diferentes dimensiones del clima, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes entre las que se destacan: a) el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, b) el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto, c) el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados, d) la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores (Rodríguez, 1999). Estas dimensiones deben permitir trazar lo más puntualmente posible la imagen del clima organizacional en una empresa. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, éste tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente por estudiar (Mok y McDonald, 1994).

Para la investigación y de acuerdo con las problemáticas que se presenta en el contact center, los objetivos planteados y las diferentes dimensiones utilizadas por los autores para medir el clima organizacional, se trabaja el instrumento de medición con 6 dimensiones que son: autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción, reconocimiento y relaciones interpersonales.

MARCO CONCEPTUAL

- **Administración de personal:** Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.
- **Capacitación:** Se deriva en razón de su fin, y en razón de su método. En razón de su fin: conocimientos que serán aplicables en todo un oficio, conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc. En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera, aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.
- **Comportamiento Organizacional:** Se define como el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.
- **Clima Organizacional:** Son los efectos subjetivos, percibidos dentro de la organización y en el contexto en general, además de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.
- **Cultura Organizacional:** Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y distinguen esta de otras.
- **Desarrollo Organizacional:** Es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización y es administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la empresa,

mediante la intervención deliberada en los procesos organizacionales, utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

- **Desempeño laboral:** Se define como el grado de cumplimiento de las obligaciones inherentes al cargo asignado dentro de una organización, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: condición de trabajo, grado de capacitación, experiencia y tecnificación, salud física y emocional etc.

- **Dirección:** La dirección ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

- **Estabilidad laboral:** La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas. La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación.

- **Estrategia:** Se define como un conjunto de líneas de acción orientadas hacia la consecución de objetivos en el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

- **Estructura Organizacional:** Es el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

- **Gerencia:** Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos

establecidos. Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que se disponen para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de la toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.

- **Mejoramiento Continuo:** Según la óptica de muchos autores, la búsqueda de la calidad total, requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.
- **Meta:** Podemos definir las metas como el objetivo último de querer emprender un negocio además, que como personas busquemos un propósito económico y un medio a través del cual podamos conseguir los recursos necesarios para nuestro sustento y el de nuestra familia, si la tenemos. Cumplir nuestros sueños, un desarrollo profesional acorde con las circunstancias propias de cada región o país donde nos encontremos. Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar.
- **Motivación:** Se define operacionalmente como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.
- **Objetivo:** Son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en generales y específicos. También se define como el fin de una meta que la organización se propone alcanzar con una estrategia comercial determinada.
- **Organización:** Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas, de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

- **Política:** Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías, en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos. Son conductas que debemos seguir. Es una línea gruesa que permite a los gerentes planificar para el logro de los objetivos.
- **Posibilidad de ascenso:** Es el evento mediante el cual una persona por sus cualidades y actitudes laborales, tiene la oportunidad de aspirar a un mejor cargo dentro de la estructura de la organización.
- **Puesto de trabajo:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes.
- **Recompensas Financieras:** Una recompensa es ofrecida a menudo por un grupo como incentivo para la realización de una tarea a alguien no asociado generalmente al mencionado grupo.
- **Remuneración:** Es el pago de salarios directos, los incentivos y el salario indirecto. También definida como la contraprestación que debe recibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.
- **Responsabilidad:** Es la forma de gestionar la empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma, compatibilizando los mismos con los impactos sociales y medioambientales.
- **Salario:** Es la expresión monetaria del valor de cambio de una mercancía, que se llama fuerza de trabajo. El salario es el precio de la fuerza de trabajo. Se entiende por salario la remuneración,

provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

- **Supervisión:** Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. La palabra supervisión es compuesta, viene del latín "visus" que significa examinar un instrumento poniéndole el visto bueno y del latín "super" que significa preeminencia o en otras palabras: privilegio, ventaja o preferencia por razón o mérito especial.

LA EMPRESA

RESEÑA HISTORICA

La reseña histórica que se presenta a continuación permitirá conocer a nivel general el grupo de compañías financieras objeto de estudio.

El grupo de compañías está presente en Colombia desde 1953, con la fundación de la compañía de Vida S.A. sus productos originales fueron desarrollados durante el transcurso de los años hacia un amplio rango de soluciones para seguridad financiera.

En el 2006, las compañías en Colombia son adquiridas por un Grupo Internacional. Luego de una transición gradual, en el segundo semestre de 2014 empezaron a operar formalmente bajo la marca de origen sudafricano y son parte del grupo empresarial en Colombia, liderado por

Holding de Colombia S.A., Pensiones y Cesantías S.A.; Fiduciaria S.A.; Seguros de Vida S.A.; y Valores S.A. – Sociedad Comisionista de Bolsa.

Las compañías han desarrollado una serie de productos, dependiendo de las necesidades de los clientes, para la gestión y administración de activos. Cada una de acuerdo con su objeto, ofrece soluciones en pensiones, administración de fondos de inversión, fideicomisos especiales, seguros individuales y colectivos de pensiones, y seguros de vida individual.

Las compañías del grupo han sido reconocidas por importantes grupos empresariales y organizaciones evaluadoras como Great Place to Work Institute, como una de las mejores compañías en lo que a ambiente laboral se refiere, gracias a su propuesta de "empleabilidad" y crecimiento personal, que tienen como eje central el desarrollo de competencias y la gestión del conocimiento en la organización.

En marzo de 2012, la revista inglesa World Finance otorgó el premio World Finance Global Pension Funds Awards a la compañía de Pensiones y Cesantías S.A. en su versión del año 2012. Los jueces de la organización premiaron a la compañía en esta categoría, entre otras razones, por la asesoría ofrecida a sus afiliados, por la diversidad de opciones de inversión existentes en alguno de los fondos que administra, y por contar con programas de capacitación para empleados y fuerza de ventas por medio de la Universidad de la empresa.

Lo anterior nos muestra, el interés de este grupo de compañías en tener el mejor clima organización y lo importante del factor humano para cumplir con su filosofía.

UBICACIÓN

El grupo de compañías financieras tiene sucursales en las 6 principales ciudades del país y en esta ocasión el desarrollo de la investigación se realizará en la sede principal en Colombia donde opera el Contact Center que es la ciudad de Bogotá.

MISION

Facilitar futuros positivos para nuestros colaboradores, asesores y clientes mediante la entrega de asesoría y educación financiera, soluciones financieras accesibles, acordes a sus necesidades, siendo responsables con las comunidades donde operamos.

VISION

Ser el socio de confianza de nuestros clientes apasionados por ayudarlos a alcanzar sus metas financieras a lo largo de su vida..

VALORES

La clave para la entrega de esta estrategia es aferrarnos a nuestros valores fundamentales y continuar invirtiendo en nuestra gente a medida que nos acogemos a las riquezas culturales en todo el grupo.

Responsabilidad

Integridad

Respeto

Ir más allá de los límites

Los valores del grupo financiero son importantes para esta investigación porque hacen parte de la base para la construcción de procesos en las organizaciones, estos deben ser practicados y además deben ser productores de beneficios para la empresa, la persona y en general para el Clima Organizacional. Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad de la empresa, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional. Si todas o buena parte de esas cosas se dan, es porque existe en la organización un constante afán de hacer mejor las cosas, la gente cambia de actitudes y de conducta, no se deja llevar por la rutina o la mediocridad, ni por el paso de los años, que puede convertir el trabajo en una tarea gris y rutinaria.

Cuando se trabaja por valores y con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal. Esto quiere decir que, como consecuencia, deben mejorar los niveles de rendimiento, la gestión con calidad integral, el clima organizacional, la satisfacción de la gente y la proyección de la empresa a su entorno.

DISEÑO METODOLOGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO.

Los estudios descriptivos tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible: identificar características del universo de investigación, señalar formas de conducta y actitudes del universo investigado, establecer comportamientos concretos y descubrir y comprobar asociación entre variables de investigación.

Para esta investigación se acude a diversas técnicas en la recolección de información; en primera instancia la observación, herramienta utilizada para la caracterización del desempeño laboral de los colaboradores del contact center.

La otra técnica utilizada en esta investigación es la encuesta, con la cual se pudo obtener información acerca de la percepción que los colaboradores tienen del clima organizacional.

MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Inducción

La inducción es ante todo, una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así, los resultados obtenidos pueden

ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.

Este método permite investigar situaciones en la estructura de la organización y concluir proposiciones y a su vez premisas que expliquen fenómenos similares del analizado, llegando a conclusiones del problema de investigación tomando referencias verdaderas a las características planteadas.

Con la inducción se tiene como propósito identificar, clasificar y caracterizar el estado del clima organizacional del contact center, divulgar los resultados, proponer algunas alternativas de soluciones y mejoramiento a los factores en pro y en contra que afectan el entorno laboral.

POBLACION Y MUESTRA

Población

Entendida como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación.

La población puede ser considerada infinita, conformada por un determinado número de unidades, al determinar el tamaño de la muestra en una población finita. La población considerada finita es aquella constituida por un determinado o limitado número de elementos o unidades, considera relativamente pequeña. (Bernal, 2000).

En la investigación propuesta la población es de 54 funcionarios del Contact Center. Estos 54 funcionarios están divididos en cuatro equipos de acuerdo a la segmentación de los clientes.

Muestra

La muestra para esta investigación es igual a la totalidad de la población, que son los funcionarios del Contact Center.

INSTRUMENTOS

Fuentes Primarias

Para la investigación se realizó una OBSERVACION de la situaciones del entorno laboral y del comportamiento de sus empleados; se diseñó una ENCUESTA para la recolección de datos, los cuales serán debidamente validados y comprobada su confiabilidad, para identificar las características del clima organizacional. Estos instrumentos son diseñados a partir del marco teórico desarrollado y con base en los objetivos de la investigación.

Fuentes Secundarias

Son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. La fuente secundaria depende de las fuentes primarias consultadas sobre el tema. Las fuentes secundarias utilizadas en el proyecto son artículos, libros, documentos, revistas, etc., acerca del tema de investigación, las cuales están relacionadas en la bibliografía.

LA ENCUESTA

La encuesta que se implementa en esta investigación consta de un encabezado donde se encuentra el tipo de herramienta de recolección de datos que en este caso es la encuesta; el tema que se está desarrollando en la investigación que es el clima organizacional y por último hace referencia al lugar donde se lleva a cabo la aplicación de este instrumento.

Luego del encabezado se cita la persona que realizó esta encuesta y para qué investigación la realizó, así mismo se hace una justificación y se explica el porqué de esta encuesta y se dan las instrucciones para poder contestar la encuesta.

La encuesta consta en su principio de 4 preguntas que ayudan al encuestador a perfilar el encuestado, como lo son preguntas de género, rango de edad, cargo y nivel de estudios.

El cuerpo de la encuesta se integra por 6 dimensiones tomadas del marco teórico y de los diversos autores que se citaron en este, estos factores a nivel general y según los autores son lo que nos dan una medición de clima organizacional pertinente. Estos factores como están definidos en la investigación de Fernández, Tania son:

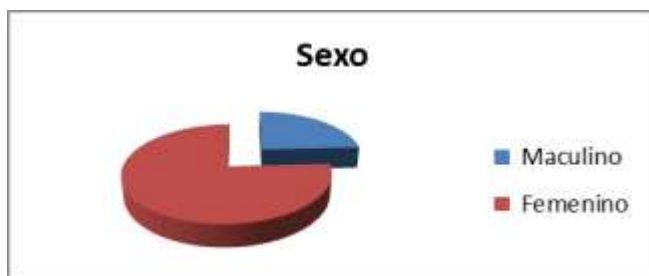
- **Autonomía:** se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otro, para llevar a cabo su trabajo.
- **Identificación con la empresa:** se refiere a qué tanto un empleado se identifica con la empresa.
- **Motivación:** es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa.

- **Percepción:** es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones bajo las que trabajan.
- **Reconocimiento:** significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.
- **Relaciones Interpersonales:** se refiere a la calidad de la relación que existe entre las personas que laboran en la empresa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional a los empleados del Contact center.

Figura 1. Caracterización de la población objetivo por género.

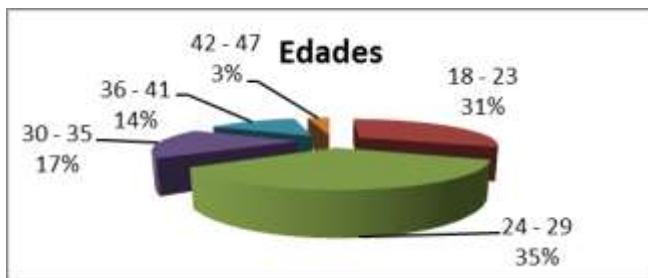


Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

De acuerdo con la información obtenida de la Figura 1, se tiene que el de las 29 personas encuestadas el 76% pertenece al sexo femenino y el 24% al masculino, esto refleja la situación

del contact center ya que en su mayoría se contratan mujeres pensando según validación con la dirección, que las mujeres son más cordiales en la atención telefónica, aun así han intentado tener un equipo equilibrado en géneros pero a los hombres en las entrevistas no les llama la atención el área de servicio sino más bien de operaciones. La proporción que existe por cada hombre es de 3.01 mujeres.

Figura 2. Caracterización de la población objetivo por edad.



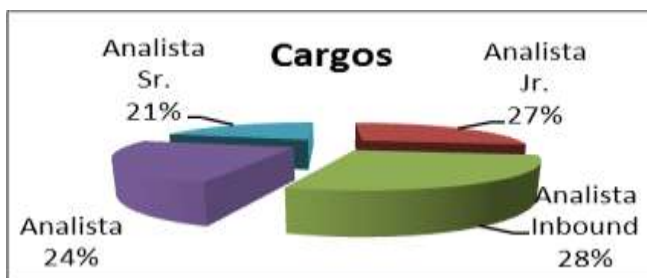
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

La Figura 2 permite establecer que del total de la población encuestada, el 35% son personas que se encuentran entre edades de 24 a 29 años. Al validar con el equipo líder del área, se identifica que estas personas han tenido una estabilidad laboral y por eso continúan en el área ya que por lo general las personas contratadas están en un rango de edad de 18 a 23 años que es el grupo que siguen en porcentaje con un 31%.

Es importante aclarar según información dadas por los líderes, las personas de mayor edad por lo general son las más resistentes a los cambios, sin embargo pueden apoyar con su experiencia a

las personas de reciente ingreso y que la idea para ellos es contratar personas jóvenes para que obtengan experiencia e incluyan ideas nuevas y digitales que se pueden validar y si es posible aplicarlas.

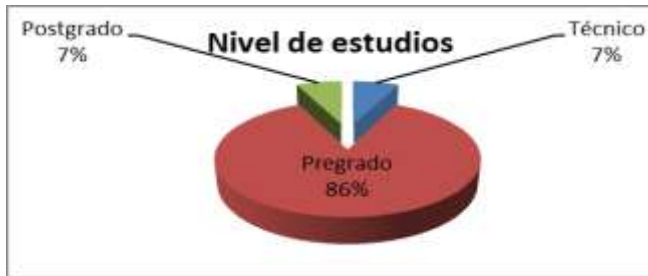
Figura 3. Caracterización de la población objetivo por cargo.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

La figura 3 indica que los cargos se encuentran muy equilibrados, entre analista Jr Outbound (analistas que realizan llamadas de salida), Inbound (analistas que reciben llamadas) analista (personas que responden de manera escrita los requerimientos) y analistas Sr. (los analistas con mayor conocimiento del área).

Figura 4. Caracterización de la población objetivo por nivel de escolaridad.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Dentro de la caracterización obtenida, la figura 4 muestra que del total de las personas encuestadas, solo el 7% de los encuestados aun no son profesionales, sin embargo se encuentran cursando el pregrado por lo cual esto puede afectar con los horarios de trabajo ya que el contact center presta atención a sus clientes hasta las 7pm y en la mayoría de universidades las clases comienzan a las 6pm. El 86% de los encuestados son profesionales y esto es acorde con los perfiles de cargo ya que se pide que estén como mínimo en 7 semestres.

Tabla 1.

Caracterización de la Población Objetivo por género, rango de edad, cargo y nivel de escolaridad.

Caracterización Población Objetivo
Genero

Masculino		Femenino		
24%		76%		
Rango de edad				
18 - 23	24 – 29	30 – 35	36 - 41	42 - 47
31%	35%	17%	14%	3%
Cargo actual				
Analista Jr.	Analista Inbound	Analista	Analista Sr.	
27%	28%	24%	21%	
Nivel de Escolaridad				
Técnico	Pregrado	Postgrado	Maestría	Doctorado
7%	86%	7%	0%	0%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

La Tabla 1 resume la caracterización de la población donde se concluye que por cada hombre hay 3 mujeres aproximadamente, la mayor parte de los colaboradores están en edades entre los 24 a 29 años en su mayoría profesionales con estudios de pregrado y que el contact center tiene una distribución de cargos parejos entre sus analistas por lo que se intuye que hay un plan carrera que permite que sus analistas progresen laboralmente.

ANÁLISIS DE FACTORES

Se realizó un análisis de cada factor y de sus respuestas obtenidas. Así mismo se analizaron los factores entre sí para tener un completo análisis.

Factor Autonomía

A continuación, la Figura 5 muestra los resultados obtenidos respecto al factor autonomía que fue el primer factor que se encuestó y que según Hackman y Oldham (1975), “es el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello”. El estudio de clima organizacional permite obtener información acerca de cómo es la percepción del subordinado respecto al grado de libertad que el jefe le otorga para ejercer sus labores y tomar decisiones, la confianza que se le da al empleado por parte de la empresa y la orientación que da el jefe al empleado.

Figura 5. Supervisión del jefe (Pregunta 1).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

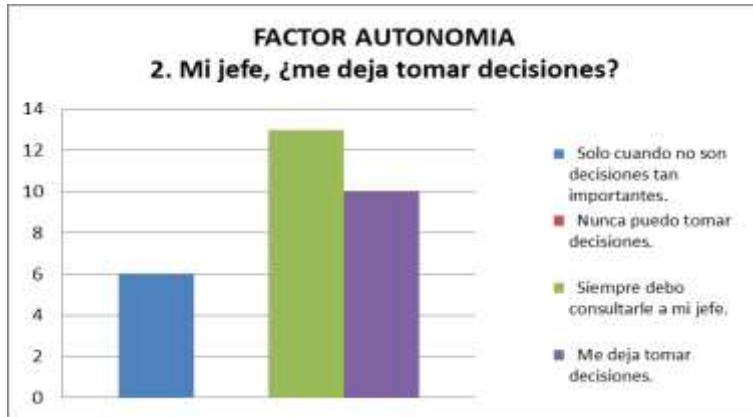
Con respecto a la supervisión que realiza el jefe al 59% le gusta porque saben si su trabajo está bien o no y un 24% le gusta porque siente que el jefe se interesa en su trabajo.

En relación con esta pregunta y consultada la página de internet

<http://psicologia.costasur.com/es/clima-laboral.html> el día 05 de Septiembre de 2017; se enuncian puntos imprescindibles para que el clima organizacional sea positivo, tales como: “La supervisión por parte del directivo se caracteriza porque ha de ser competente. Si los subordinados se sienten apoyados por su superior la calidad del trabajo y la relación laboral será mucho mejor que si se respira tensión y miedo cada vez que se acerca un superior”. Se identifica que en un 83% les gusta la supervisión del jefe y es acorde con un buen clima organizacional.

Ahora bien, es importante tener en cuenta el resultado del 10% referido a que le da igual si lo supervisan o no; por lo que se infiere que a estas personas no les resulta importante una supervisión pues ejecutan su trabajo con conocimiento y autonomía pero al 7% que les incomoda la supervisión se debe validar que es lo que más les incomoda ya que se puede interpretar que no les gusta tener un jefe o que al no desempeñar su labor correctamente el tener alguien que se los diga no les gusta.

Figura 6. Autonomía para tomar decisiones (Pregunta 2).



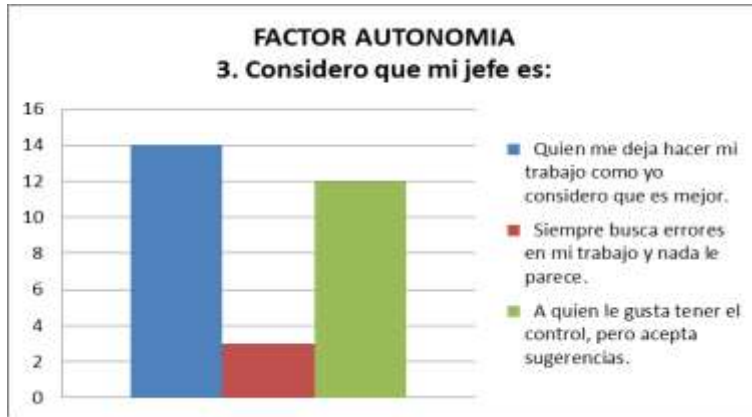
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Para la pregunta sobre Autonomía para tomar decisiones se obtuvo como resultado que el 45% siempre debo consultarle al jefe, el 34% puede tomar decisiones, el 21% puede tomar decisiones solo cuando no son tan importantes pero se destaca que ninguno opina que nunca puede tomar decisiones.

Lo anterior demuestra que el factor autonomía está presente pero es importante identificar y aclarar a los colaboradores hasta donde de limita el poder de toma de decisiones para que ellos no se sientan excluidos o que las decisiones que pueden tomar son las que no son importantes.

Ahora bien al cruzar la información obtenida de las personas que contestaron que siempre deben consultar con el jefe son en su mayoría Analistas Jr y Analistas Inbound que por lo general son las personas de reciente ingreso al área y por consiguiente a la empresa.

Figura 7. Percepción del jefe (Pregunta 3).



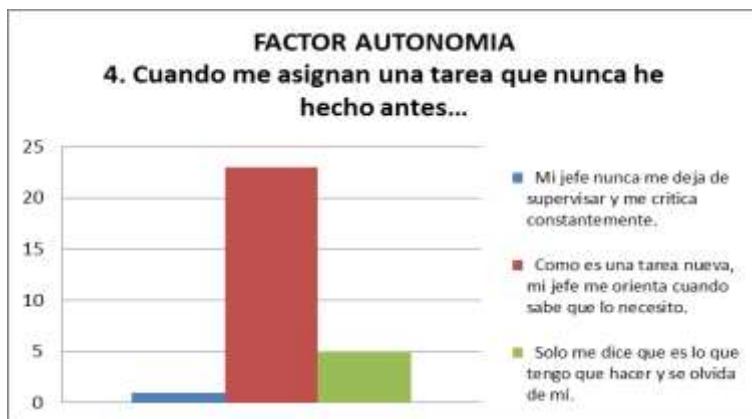
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Para los analistas el jefe es en un 48% quien les deja hacer el trabajo como consideren que es mejor, quien le gusta tener el control pero acepta sugerencias en un 41% y en un 11% quien siempre busca errores en su trabajo y nada le parece.

Con base en la anterior lectura de datos se tiene que el jefe se percibe como la persona que permite que exista libertad en el puesto de trabajo, por lo que el analista realiza el trabajo como mejor considera, ya sea porque el jefe propicia la autonomía, tiene confianza en el colaborador ó porque considera que el analista tiene criterio para realizar el trabajo de la mejor forma posible; es importante aclarar que la autonomía no es dejar que el subordinado haga como mejor le parezcan las cosas, sino que es brindar libertad proporcional a las funciones del puesto de trabajo y cualidades del personal.

Se debe identificar cuáles son las situaciones que exigen más control por parte del jefe y cuáles son las sugerencias que están dando los analista, para lo cual se requiere realizar reuniones personales con cada colaborador y evaluar conjuntamente los resultados del desempeño y construir nuevas opciones que den seguridad en el trabajo tanto al jefe frente al trabajo del analista, como al analista frente a la guía que recibe del jefe.

Figura 8. Autonomía en las nuevas tareas (Pregunta 4).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

El 79% consideran que cuando les asignan una tarea que nunca han hecho antes, como es una tarea nueva, el jefe los orienta cuando sabe que lo necesitan, al comparar estas respuesta con los cargos a los que pertenecen se evidencia que son de todos los cargos por lo cual el acompañamiento es constante por parte de los jefes y no por el hecho de ser analistas Sr. Los dejan de apoyar y solo se dedican a los analistas Jr.

El 17% opina que el jefe solo le dice que es lo que tiene que hacer y se olvida de él y estos mismos analistas contestaron en la pregunta 1 que les gusta que les digan si están haciendo bien o no su labor por lo que se intuye que son personas que requieren de una supervisión constante y de retroalimentación diaria.

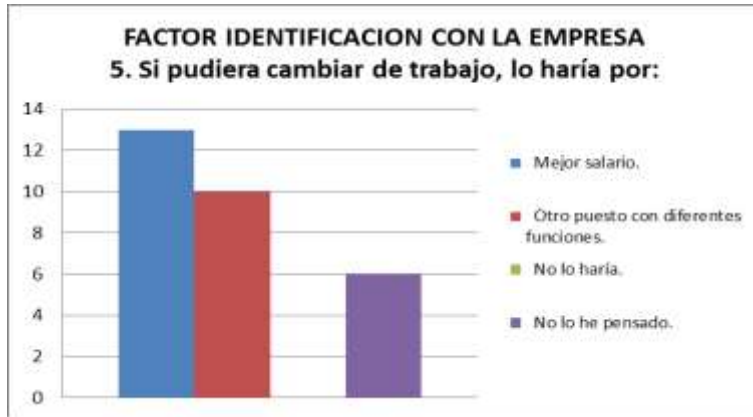
De los encuestados una sola personas que representa el 4% opinó que el jefe nunca los deja de supervisar y lo critica constantemente, esta persona es un analista Jr de reciente ingreso que puede ser que estaba acostumbrado a otro tipo de seguimiento y autonomía en su puesto de trabajo o que es el primer empleo y está enfrentándose a un ambiente laboral.

Factor Identificación con la empresa

El factor de identificación con la empresa, es definido por Litwin y Stringer (1968) como “el sentimiento de que uno pertenece a la empresa y es un miembro valioso de un equipo de trabajo”. La identificación con la empresa es parte importante no solo para el clima organizacional sino también para la organización en general, puesto que de la identidad que tenga el empleado con su organización depende su desempeño y entrega en su trabajo.

A la primera pregunta del factor de identificación, Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por, la Figura 9, presenta los siguientes resultados:

Figura 9. Pertenencia con la empresa (Pregunta 5).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Un 45% opina que cambiaría por un mejor salario, un 34% por otro puesto con diferentes funciones y un 21% no lo he pensado.

Con este resultado se identifica una tendencia a cambiar de trabajo por un mejor salario o por otro puesto con diferentes funciones, sometiendo la identidad con la empresa al tipo de remuneración recibida por el trabajador como factor fundamental en la permanencia en ella. Con el anterior análisis, el investigador infiere que este porcentaje se obtiene por la necesidad de las personas de mejorar su calidad de vida a través del dinero recibido como retribución a su trabajo.

El 34% enfatiza en cambiar de puesto y de funciones, lo que denota descontento en lo que hace más no por el sueldo. El 21% se considera satisfecho con lo que la entidad hasta ahora le ofrece, pues dice que no cambiaría de trabajo si pudiera.

Se permite establecer que la organización requiere evaluar el nivel salarial de los cargos y comparar la escala salarial con otras entidades, y determinar si este factor provoca rotación permanente o renuncias frecuentes y se está dejando ir gente valiosa. Igualmente evaluar las funciones de los cargos en términos de observar su rutina, operatividad, dificultad, complejidad, etc. y como enriquecerlas minimizando la intención de búsqueda de otro puesto por parte del trabajador. Con esta revisión se logra identificar si tanto la remuneración por cargo es justa y si las funciones del cargo son las adecuadas.

Figura 10. Orgullo de donde trabajo (Pregunta 6).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

A la pregunta, Cuándo tengo que decir dónde trabajo, la Figura 10 muestra que el 83% contestaría con entusiasmo donde trabaja, un 10% no lo dice y cambia de tema y un 7% lo hace con un poco de vergüenza.

Al analizar estas respuesta se evidencia que el 17% que no lo diría o lo hace con vergüenza son los mismos analistas que en la pregunta 5 contestaron que si pudieran cambiar de de trabajo lo harían por otro puesto con diferentes funciones, es aca importante que los jefes identifiquen a estas personas porque se pueden volver en detractores del área o de la empresa ya que como lo expusimos anteriormente es importante sostener a los analistas felices con su trabajo para que puedan brindar un excelente servicio al cliente.

Figura 11. Sentimiento de trabajar en la empresa (Pregunta 7).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

El sentimiento del analista con respecto al estar en la empresa, es de un alto grado de identidad y entrega con su labor, están a gusto con su trabajo tanto con el cargo como con la empresa y esto se infiere de que el sentimiento para el 79% es de satisfacción y alegría de trabajar en la empresa,

la indiferencia y el conformismo de trabajar en la empresa es 3% y el disgusto y el estar en la empresa solo por necesidad es 17%.

El 87% se debe mantener con comunicaciones o charlas entre el jefe y el analista en las cuales el jefe identifique que genera la alegría y satisfacción, y así reforzar el productor de este sentimiento.

Así mismo el 17% que se encuentra trabajando solo por necesidad y que le produce disgusto lo que hace, son analistas en su mayoría Inbound que están por lo general todo el día contestando el teléfono y que también contestaron que cambiarían de trabajo solo por cambiar de funciones, para estos analistas se debe validar como hacer variado su día a día.

Figura 12. Pertenencia con la empresa (Pregunta 8).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Con respecto a la pertinencia con la empresa y el motivo por el cual se retiraría de la empresa, el 90% solo se iría si le ofrecieran algo mejor de lo que tiene, un 7% lo tomaría sin pensarlo dos veces y un 3% por nada se iría a trabajar a otro lugar.

Para este factor es importante tener en cuenta la respuesta de la pregunta 5 en la cual si pudiera cambiar de trabajo el 45% contesto que lo haría por un mejor salario, acá el punto de atención es que solo una persona de las encuestadas no se iría a trabajar a otro lugar y es un analista Sr. que ha realizado su plan carrera al parecer en el área.

Si bien se pensaría que no habría respuesta de que tomarían sin pensarlo dos veces una oferta laboral ya que cualquier cosa es mejor que lo que están realizando, si dos personas contestaron que lo harían por lo cual los lideres deben validar e identificar las particularidades de estas personas para poder ubicarlas en un cargo en que puedan generar valor agregado.

Figura 13. Razones para trabajar en la empresa (Pregunta 9).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

La pregunta nueve arroja que el 52% le parece un lugar estable para trabajar, el 34% que es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento y un 14% que los compañeros y jefes hacen que todo sea agradable.

Para el factor de identificación con la empresa este resultado es muy positivo ya que los analistas identifican a la empresa como estable y donde existen oportunidades para crecer laboralmente, sin embargo y como lo analizamos en respuestas anteriores puede ser que los analistas no estén conformes con pertenecer a un contact center.

Factor Motivación

El siguiente factor a analizar en la encuesta es la motivación; Robbins, S. (1999) señala: "La motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

A continuación se analizan las 4 preguntas correspondientes al factor motivación:

Figura 14. Motivación para ir a trabajar (Pregunta 10).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Acerca del sentimiento de aburrimiento y molestia que se genera un domingo debido a que al día siguiente comienza una nueva semana laboral, está dividido, ya que un 21% contestó que sí se siente aburrido y molesto y otro 20% que no; el 59% de los encuestados contestó que este sentimiento de aburrimiento y molestia se presenta algunas veces. El aburrimiento que se presenta en mayor proporción puede ser por varios motivos ya sea personales o laborales por lo cual el jefe debe establecer después de encuestar a sus colaboradores que está generando este sentimiento de aburrimiento y molestia.

Ahora bien se debe verificar porque al 20% no le da aburrimiento ni molestia comenzar una nueva semana laboral y así mirar si lo que no genera este sentimiento en ese porcentaje también puede ayudar al otro 80%, con la información obtenida se puede motivar a los empleados del contact center en su totalidad para que no se genere en ellos este sentimiento al comienzo de semana.

Figura 15. Motivación de las actividades que realizo (Pregunta 11).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

La siguiente pregunta del factor motivación es respecto a las actividades que se realizan en el puesto de trabajo en donde el 59% opina que son un desafío que le aporta a su desarrollo profesional, un 31% opina que lo que hace es porque está obligado a hacerlo, un 7% que son una molestia y para un 3% no representa una carga para ellos.

Al revisar el 31% que realiza su labor obligada, se confirma que son los mismos analistas que en las preguntas 5 si pudieran cambiar de trabajo, lo harían por otro puesto con diferentes funciones y que en la pregunta 8, si les ofrecieran otro trabajo, se irían si les ofrecen algo mejor a lo que tienen.

Figura 16. Motivación del cargo (Pregunta 12).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

La motivación que genera el cargo y las funciones que se realizan y por lo cual una persona cambiara de empresa arrojo que el 34% no sabe si cambiaria de empresa aun cuando le paguen lo mismo, el 32% no lo tomaría ya que se siente satisfecho en el trabajo actual y el 34% restante inmediatamente cambiaria de trabajo si se pudiera.

Teniendo en cuenta la anterior información y el análisis de las Figuras 9 y 12 en las cuales se identifica una clara tendencia por cambiar de puesto por una mejora en el salario, en esta pregunta donde se deja de lado el factor salarial, se ve que a los empleados también los desmotiva las funciones que realiza por lo cual teniendo en cuenta el factor de identificación con la empresa, los investigadores infieren que los analistas sienten identidad por la empresa pero no están a gusto con las funciones que desempeña en su cargo. Es necesario que se revisen las funciones que se desempeñan según cargo para mejorar este resultado en una próxima medición de clima organizacional

Figura 17. Iniciativas laborales (Pregunta 13).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

En la Figura 17, cuando un empleado tiene una idea que considera puede beneficiar a la empresa, el 86% la comunica inmediatamente, el 7% se olvida de la idea porque nunca sería tomada en cuenta y el 7% restante de los encuestados se la diría a los compañeros y les pediría que se la dijeran al jefe. En esta pregunta los investigadores infieren que a los empleados los motiva ser tenidos en cuenta y comunicar las ideas que consideran puede beneficiar la empresa, esta inferencia concuerda con el sentido de pertenencia que se evidenció en el factor de identificación con la empresa.

Para reforzar la motivación con respecto a la comunicación de nuevas ideas se puede gestionar un programa de incentivos por propuestas de los analistas, donde el jefe dedique tiempo para debatir y evaluar las propuestas de sus colaboradores y la viabilidad de poner en marcha las ideas.

Figura 18. Motivación empresarial (Pregunta 14).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

La figura 18 representa las respuestas obtenidas a la pregunta de si otra empresa le ofreciera a los analistas el mismo tipo de trabajo, ellos en un 56% tendrían que tener motivos fuertes para aceptarlo y cambiar de empresa, el 38% no lo aceptaría, un 3% lo tomaría sin pensarlo y el 3% restante lo tomaría ya que sería una oportunidad para salir de esta empresa.

Si bien 2 personas de las encuestadas tomaría la misma oferta laboral pero en otra empresa, se identifica que estas personas son Analistas que se dedican a realizar atención de requerimientos escritos y que los investigadores infieren se sienten atascados por no ser analistas Sr. Con respecto al 56% que deberían tener motivos fuertes para aceptar la oferta laboral, los líderes del área deben identificar cuáles serían esos motivos fuertes para garantizar que eso no sucede y poder tener analistas que un plan carrera y conocimiento avanzado evitando las renunciadas inesperadas.

Factor Percepción general

El cuarto factor que se analiza es el correspondiente a la percepción general o satisfacción general que según Schnedider y Bartlett (1968) se refiere “al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo”. Este factor también hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores de la estructura física del puesto de trabajo. Para evaluar este factor se realizaron seis preguntas.

A continuación se analizan las 6 preguntas correspondientes al factor percepción general:

Figura 19. Espacio de trabajo (Pregunta 15).



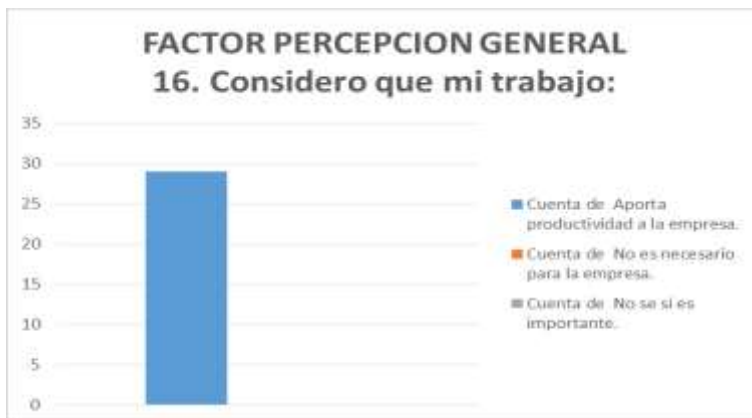
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Acerca de la percepción del espacio de trabajo, el 72% contesta que es agradable, lo que realmente es muy importante, sentirse cómodo en el trabajo es fundamental para la salud mental y para la productividad.

Y un 24% contesta que es seguro solo para trabajar, para este porcentaje debemos revisar los motivos que pueden llegar a generar alguna clase de malestar, pues se busca que sea totalmente agradable, debido a que se permanece en el lugar de trabajo la mayor cantidad de tiempo, si no se encuentra con un lugar agradable se puede llegar a la desmotivación y generación de estrés. Probablemente estos colaboradores sientan algún riesgo ergonómico, el cual se tendría que revisar los casos particulares.

Y finalmente tenemos un 3% que contesta que le da igual si es seguro o no, aquí evidenciamos que no existe sentido de pertenencia y probablemente sean personas que piensan en rotar de cargo o empresa.

Figura 20. Contribución a los objetivos estratégicos (Pregunta 16).



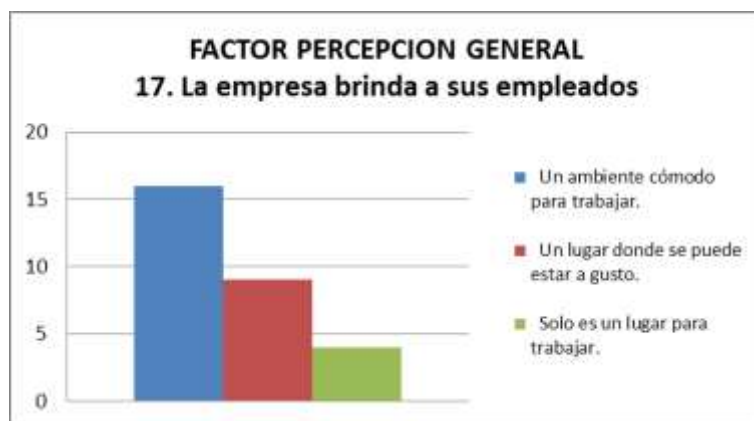
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Los resultados de que tan productivo consideran el trabajo de cada colaborador, el 100% considera que aporta productividad a la empresa.

Se entiende por productividad la medida de que tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización, y las funciones de los colaboradores. Por lo que se entiende que los procedimientos creados por la empresa y entregados a los colaboradores funcionan a cabalidad.

Adicionalmente podemos considerar que existe un alto grado de satisfacción en los trabajadores, pues se entiende que los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos.

Figura 21. Beneficios de la empresa (Pregunta 17).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Con respecto a la percepción del ambiente que brinda la empresa a sus colaboradores, y tenemos un 55% que considera que es un ambiente cómodo para trabajar, 31% considera que es un lugar donde se puede estar a gusto y un 14% considera que es solo un lugar para trabajar.

Tal como lo vimos en la figura 20, sentirse cómodo en el trabajo es fundamental para la salud mental, los colaboradores que están felices van a ser mucho más productivos. Si bien que los colaboradores se sientan conformes depende de una serie de factores, el lugar físico de trabajo incide de manera considerable.

Para poder analizar más el resultado obtenido para esta pregunta nos basaremos en señales para identificar el buen ambiente laboral, para este tema podríamos mencionar un artículo publicado el 08 de junio de 2017 por www.elemplo.com “10 señales generales para identificar ambientes laborales agradables” <http://www.elemplo.com/co/noticias/mundo-empresarial/10-senales-para-reconocer-un-ambiente-de-trabajo-positivo-3908> los cuales a continuación mencionamos:

1. Valores morales positivos. La organización que estamos analizando tiene objetivos específicos y dentro de su cadena de valor incluye varios valores que son fundamentales para la organización.
2. Atmosfera relajada y productiva: La organización busca que sus colaboradores se sientan valorados y motivan la generación de ideas que contribuyan con el costo beneficio. Sin embargo se evidencia por parte de la coordinación del contac center que existen momentos durante el día que el área se encuentra un poco tensa.
3. Compromiso con la excelencia: la organización maneja mediciones anuales de las funciones y metas asignadas a cada colaborador, por ende cuando se cumplen las metas o son superadas existirá reconocimiento.

4. Comunicación directa y sincera: La organización se caracteriza por mantener comunicación directa. Sin embargo no podemos dejar a un lado el ambiente entre los colegas, quienes talvez por la cantidad de personal contratado en el contac center, puede llegar a existir malos comentarios o falta de trabajo en equipo.
5. Cooperación y apoyo: La organización maneja capacitaciones no solo a las personas de reciente ingreso, sino de actualización en servicio y producto a todos los colaboradores. Un ambiente de trabajo positivo se caracteriza por tener trato honesto y sincero entre compañeros de trabajo.
6. Sentido del humor: La organización maneja ambientes de esparcimiento, como lo son el día de la familia, o la celebración de Halloween, o campeonatos deportivos dentro de las áreas y se evidencia que el contac center participa activamente en todos los programas.
7. Compresión y entendimiento: Dentro del contac center existe una falencia respecto a las facilidades que tienen los colaboradores para que puedan faltar al trabajo, debido a que se sobrecarga a los colegas.
8. Motivación empresarial: Todo ambiente de trabajo positivo tiene algún tipo de motivación.
9. Énfasis en salud, familia y ambiente: La empresa programa visitas de salud dentro de una semana de la calidad, que consiste en citas de medicina general, odontología, optometría. Adicionalmente se preocupa por la alimentación de sus colaboradores proporcionando un casino.
10. Oportunidades de ascenso y capacitación: Una empresa que ofrezca oportunidades para avanzar profesionalmente y para capacitar a sus empleados, siempre tendrá características de un ambiente de trabajo positivo.

Figura 22. Importancia del trabajo (Pregunta 18).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

La percepción que tiene cada quien del trabajo realizado dentro de la empresa arrojó que el 48% piensa que el trabajo que realiza dentro de la empresa solo contribuye a los intereses de la empresa, se considera que este punto va ligado directamente a la motivación de los colaboradores y la percepción y/o conocimiento que tienen acerca del manejo del ahorro, finanzas e inversiones.

El 28% piensa que el trabajo que realiza dentro de la empresa contribuye al desarrollo de la comunidad, en este porcentaje evidenciamos que existe un sentido de pertenencia y servicio, pues en cada contacto que tiene con el cliente, busca ayudar a despejar dudas o asesorar en las mejores opciones existentes para cada cliente. Y es preocupante que el porcentaje sea inferior pues este es el plus ofrecido por la organización.

Y el 24% piensa que lo ayuda a desarrollar como persona, en este porcentaje evidenciamos son colaboradores que han aprovechado las capacitaciones y día tras días buscan crecimiento como persona, profesional y dentro de la organización.

Figura 23. Percepción de la empresa (Pregunta 19).



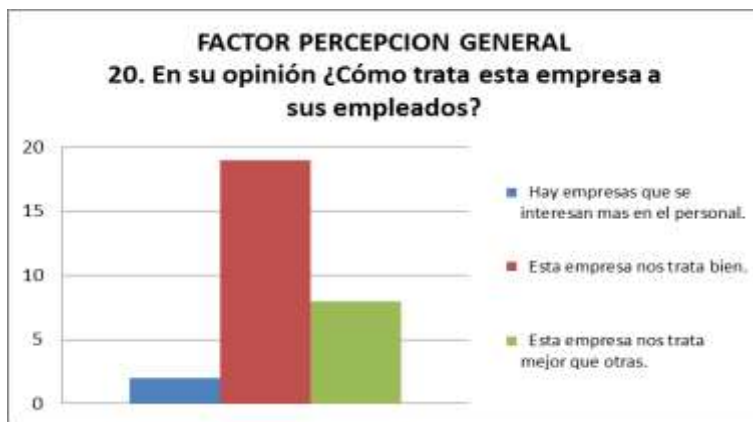
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

El 90% piensa que es un lugar agradable para trabajar. Y coincide, es acorde con el análisis realizado para la pregunta 17 en la figura 21. La organización proporciona muchos beneficios para sus colaboradores.

El 3% piensa que es un lugar incómodo para trabajar y el 7% piensa que le da igual “Solo trabajo aquí”, para estos últimos puntos se identifica que existe desmotivación y estrés, lo que a mediano o largo plazo se puede traducir comportamientos negativos, como por ejemplo mal desempeño en el cargo, escaso servicio al cliente, baja excelencia operacional y ausencia de innovación.

Es importante trabajar con estas personas para identificar sus talentos y llevar a cabo una serie de iniciativas, para cuyo caso deseen continuar con la organización, garantizar un espacio de trabajo cómodo y creativo sería la prioridad.

Figura 24. Trato de la empresa al colaborador (Pregunta 20).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Los resultados de cómo trata esta empresa a sus empleados, arrojo que el 66% piensa que los trata bien. El 28% piensa que la empresa los trata mejor que otras y el 6% piensa que hay empresas que se interesan más en el personal.

Al revisar el 34% de los últimos porcentajes se puede identificar que el sentir de estos empleados se debe al nivel de involucramiento de ellos con la organización.

En los anteriores puntos hemos evidenciado como la organización trabaja con base en los valores establecidos por la misma, para que sus colaboradores sean positivos y generen creatividad e innovación y se desempeñen con pasión, eliminando todo rastro de barreras de género, capacidad u origen.

Sin embargo es posible:

- Facilitar la conciliación del trabajo con sus vidas diarias, ofreciendo un contexto laboral flexible y dinámico para el área del contact center.
- Promulgar iniciativas sostenibles, sin importar que puesto se ocupe, de este modo dejar contribuciones perdurables en muchos lugares.
- Crecimiento continuo, si bien es cierto se proporcionan capacitaciones sobre la organización, en sus productos y servicios, se podría ofrecer temas de intereses personales.

Factor Reconocimiento

El reconocimiento es el quinto factor que se evaluó y que según Alava (1984), “reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste”. Teniendo en cuenta el aporte de Alava, este factor se evaluó con cuatro preguntas: la primera pregunta respecto al reconocimiento de sacrificios y esfuerzos, la segunda respecto al reconocimiento de las opiniones de los colaboradores, la tercera pregunta hace referencia al reconocimiento por mérito en el plan de carrera de la empresa y la cuarta pregunta es sobre la comunicación de ideas y su

reconocimiento. Estas preguntas evalúan el reconocimiento que se percibe en el contact center por parte de los empleados.

Figura 25. Reconocimiento al esfuerzo (Pregunta 21).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la organización con los colaboradores y que origina positivos cambios al interior de la misma, entonces este debe efectuarse por la eficiencia y eficacia, y de forma periódica.

Al analizar estas respuestas, tenemos que para el 76% piensa que a veces, depende de la situación. Por lo que se evidencia la necesidad del reconocimiento constante, muchas personas tenemos una necesidad de reconocimiento, pues se tiene una autoestima construida a partir de la respuesta de los otros.

Por otro lado, el 24% piensa que no es necesario, lo hace porque le gusta. Se evidencia que estas personas tienen independencia emocional, lo que lleva a la coordinación a pensar sobre la realización de trabajos para aumentar la autoestima e inteligencia emocional de los colaboradores.

Figura 26. Reconocimiento a las iniciativas (Pregunta 22).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Acerca de la importancia que la gerencia escuche las opiniones de los colaboradores para lo cual el 45% piensa que aunque lo escuchen, no las pondrían en práctica, el 17% piensa que ni siquiera las tomaría en cuenta y el 38% piensa que no me importa si las toman en cuenta o no.

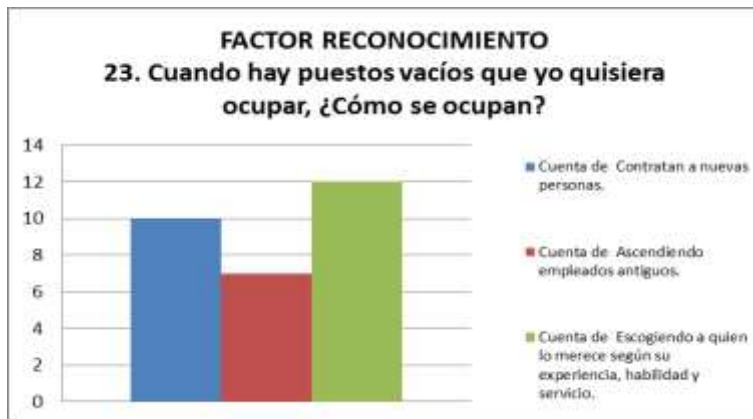
Al validar estas respuestas se evidencia que se ha perdido el interés por opinar, a pesar de la organización promulga la generación de ideas y la participación activa.

Partiendo del hecho que dentro del proceso de comunicación la clave es la escucha, se debe revisar este tema con los coordinadores pues lo que lleva a pensar es que no quieren cambiar de comportamiento a fin de dar paso a una mayor atención que permita una verdadera integración con los colaboradores.

Es necesario que los coordinadores se percaten de cómo actúan cuando sus colaboradores le quieren comunicar algo, sorprenderse en sus reacciones, emociones, comportamientos.

Construir un buen equipo de trabajo es fundamental para el crecimiento mutuo por lo que se debe estar atento a escuchar y analizar las propuestas, en caso de no ponerlas en práctica, indicar cual idea se acopla mejor a las necesidades e incluir al equipo en la realización del proyecto determinado para que puedan ser críticos positivos de todo el proceso.

Figura 27. Merito laboral (Pregunta 23).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Para esta pregunta tenemos respuestas muy competidas y fiel copia de la realidad. El 41% piensa que cuando hay puestos vacíos escogen a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio; el 34% piensa que contratan a nuevas personas y el 24% piensa que ascendiendo empleados antiguos.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En la empresa se manejan las dos clases de convocatoria, interna y externa.

El reclutamiento interno exige el conocimiento de resultados obtenidos por el candidato en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la empresa, evaluaciones de desempeño, resultados de los entrenamientos, análisis del cargo actual y cargo considerado para identificar las diferencia versus requisitos necesarios, planes de carrera y movimientos.

Cuando existe convocatoria interna crecen las expectativas por parte de los colaboradores, pues el proceso puede llegar a ser más rápido, debido al conocimiento previo del participante. Sin embargo para la organización se convierte en reto pues esta convocatoria exige que los colaboradores nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender; la empresa debe ofrecer oportunidades de progreso en el momento adecuado, con el fin de no correr el riesgo de apatía o desinterés; puede generar conflicto de intereses con los compañeros.

El reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

El reclutamiento externo sea cual sea la técnica, debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. La ventaja de esta clase de reclutamiento es traer “sangre nueva” y nuevas experiencias a la empresa; aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Sin embargo tiene desventajas, como el tiempo en que tarda, exige mayor inversión, menos seguro, por esto se utiliza el periodo de prueba.

Cuando existe esta clase de convocatoria, los colaboradores se pueden frustrar, ya que pueden pasar a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional.

Dependiente de la vacante la empresa realiza búsquedas tanto internas como externas, pero se evidencia de acuerdo a las respuestas que los colaboradores son conocedores del proceso, pues siempre se es bastante claro con las cualidades y habilidades solicitadas para el cargo.

En el contact center no dejan de existir descontentos, sobre todo en el caso que se promueve a personas de reciente ingreso con base en sus habilidades sobre las más antiguas.

Figura 28. Reconocimiento a las iniciativas: (Pregunta 24).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

El 3% piensa en quedarse callado “No importa lo que yo piense porque no me escuchan.”; el 10% lo comenta a compañeros esperando que alguno se lo diga al jefe y el 86% piensa “Se lo digo a mi jefe y espero a que se decida si se puede aplicar”.

Es de resaltar el porcentaje obtenido para esta pregunta, pues finalmente la empresa esta cumpliendo con la misión de promulgar la generación de nuevas ideas con el fin de mejorar todos los aspectos de la empresa. Y se evidencia el nivel de pertenencia con la empresa de la mayoría de los colaboradores.

Ahora bien se debe trabajar con los coordinadores, para que no se desechen ideas que pueden llegar a ser realmente importantes (la existen malas ideas), debido a subjetividad de cada líder, para ello se podría crear un comité interdisciplinario para evaluar las propuestas realizadas.

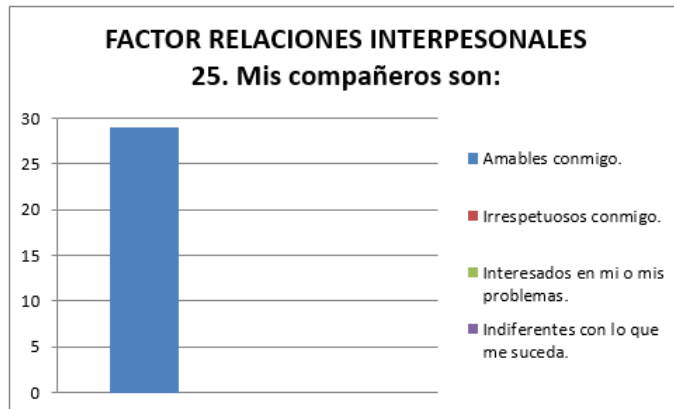
Posterior a esto, si la idea se aplica, involucrar a los colaboradores, con especial cuidado en que se visualice como carga operacional adicional.

Factor Relaciones interpersonales

El sexto factor que se evaluó en la encuesta es de relaciones interpersonales definido por Litwin y Stringer (1968) como: “la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización”.

A continuación se analiza cada una de las preguntas correspondientes al factor de relaciones interpersonales:

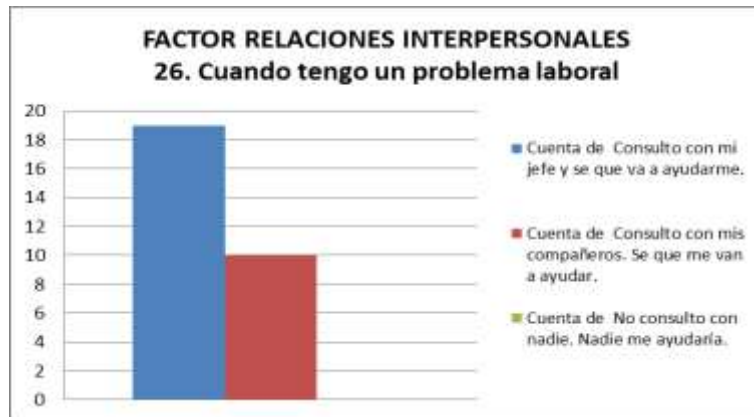
Figura 29. Relaciones con los compañeros de trabajo (Pregunta 25).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Este resultado demuestra que las relaciones entre los colaboradores – compañeros de trabajo son buenas ya que los analistas del contact center perciben en un 100% que sus compañeros son amables con ellos. Con estas respuestas los investigadores infieren que el equipo de trabajo se relaciona amablemente y esto ayuda a que el clima laboral visto solo desde este factor sea muy positivo.

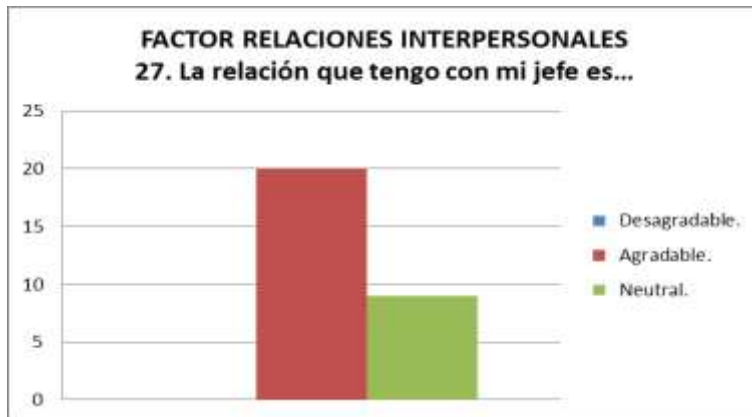
Figura 30. Relaciones con mi jefe y par (Pregunta 26).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Con respecto al apoyo que espera el analista tanto de sus compañeros como de su jefe, se evidencia que el 66% confían que el jefe les va a ayudar y el 34% que sus compañeros son los que le van a ayudar, importante que la confianza que tienen los analistas es alta independientemente que sea con su líder o con su compañero ya que ninguno contestó que no consultaría con alguien porque nadie lo apoyaría.

Figura 31. Relación interpersonal con el jefe (Pregunta 27).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

Las relaciones con el jefe son en un 69% agradables y en 31% neutrales por lo cual se evidencia que el trato entre colaborador – jefe es bueno y no se evidencia que a los analistas la relación con el jefe les parezca desagradable.

Figura 32. Confianza entre compañeros (Pregunta 28).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

En el factor de relaciones interpersonales es importante identificar como es la confianza entre compañeros y para los analistas del contact center el 59% confían solo en algunos compañeros, el 31% confía mucho en ellos y solo el 10% no confía en ninguno.

Figura 33. Relaciones interpersonales entre compañeros (Pregunta 29).



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

El 97% opina que sus compañeros con colaboradores y el 3% restante que son indiferentes, es bueno que ninguno opino que son poco amistosos o que son abusivos y esto hace que se infiera que el ambiente laboral entre compañeros está dado en buenos términos y se puede establecer relaciones de unión entre ellos que mejoran condiciones o factores que no están tan altos como el de identificaciones con la empresa en cuanto a que si le ofrecen un mejor salario se cambia de empresa.

VERIFICACION DE OBJETIVOS

Teniendo en cuenta los resultados y análisis obtenidos de aplicar la encuesta a los empleados del contact center se diseñó un programa para mantener y solucionar los factores en pro y en contra de un buen clima organizacional según corresponda el caso.

El primer paso es divulgar los resultados obtenidos en la encuesta para comprometer a todos los colaboradores, luego se hace necesario identificar los objetivos de la implementación de la propuesta que son:

1. Comprometer a todo los colaboradores con el mejoramiento y la búsqueda de un clima organizacional estable y adecuado para laborar sintiéndose motivado y feliz.
2. Desarrollar y fortalecer actitudes de los colaboradores para que prefieran permanecer en el contact center y seguir aportando su talento con iniciativa y creatividad.
3. Hacer del contact center un lugar atractivo para trabajar atrayendo colaboradores alineados con la planeación estratégica de la empresa y su plan de vida.
4. Mejorar la pertinencia y compromiso de los colaboradores para mejorar el servicio que se presta a los clientes.

Se resumen los resultados obtenidos del análisis en la siguiente tabla, separando los factores en pro y en contra de un buen clima organizacional.

Tabla 2.

Clasificación de Factores

Factores en Pro de un buen Clima Organizacional	Factores en Contra de un buen Clima Organizacional
Autonomía	Reconocimiento
Identificación con la Empresa	

Percepción General	
Relaciones Interpersonales	
Motivación	

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Contact Center.

El responsable de realizar e implementar la propuesta es la vicepresidencia de Gestión Humana, aun así, el Director de Servicio al Cliente como responsable del área debe garantizar y realizar seguimiento a la implementación de la propuesta.

La propuesta tiene las siguientes intervenciones que se plantean a continuación:

- Se implementara en el horario laboral un pre turno de 15 minutos previos al inicio de labores para que los líderes del área puedan dar a conocer cuáles son los analistas que se están destacando por cumplir las metas, para esto es importante también realizar reuniones grupales con el equipo y dar a conocer con claridad cuáles son las metas de cada uno y como se mide la gestión de cada analista.
- Gestionar un Plan de Beneficios: El Plan de Beneficios consiste en premiar al mejor empleado de cada área por tener el mejor rendimiento dentro de la oficina. Lo primero es identificar cuál de las siguientes variables es más atractiva para el empleado (esta identificación se debe lograr por parte del jefe en las reuniones que se mencionaron en el factor autonomía):
 - a. Día libre
 - b. Bonificación no constitutiva de salario

Una vez se identifique por empleado la variable más atractiva se evalúa el rendimiento laboral según el área a la que pertenezca: área operativa - cajeros se evalúa por el menor número de reversiones de operaciones mal ingresadas en el sistema y en el área comercial – asesores comerciales por el cumplimiento de metas y colocación de productos.

El costo mensual del plan de Beneficios en la opción de día libre se toma con base al costo día/hombre

Tabla 3.

Costo Día/Hombre

	Costo: Hora / Hombre
Analista	Salario: \$3.000.000 Costo día: \$66.666
Analista Jr.	Salario: \$1.300.000 Costo día: \$43.333

Fuente: Información de Salarios de los analistas del contact center

El costo mensual del plan de Beneficios en la opción de Bonificación será de \$100.000, la bonificación mensual será de \$50.000 por empleado.

- Reunión de todo el personal una vez al mes para identificar las condiciones actuales que perciben los colaboradores con respecto a la entidad y el área, también se utilizara este espacio para que se expongan las ideas de mejoramiento por parte de los colaboradores y como se deben transmitir al interior del área para que sean aplicadas.

Con respecto a la reunión que realiza el jefe una vez al mes de un tiempo estimado de 2 horas (120 minutos), se tendrá en cuenta el costo hora/hombre por el tiempo invertido en las reuniones.

- Realizar un seminario taller que tiene como objetivo motivar y sensibilizar a las personas al cambio, al trabajo en equipo, a superar las barreras interfuncionales de comunicación, al mejoramiento continuo y la superación personal, desarrollando herramientas que les permitan mejorar su comunicación y adaptabilidad al cambio, calidad de vida y a su vez descubrir cómo hacer para que sus actitudes no afecten su comportamiento, su efectividad laboral y su relación con los demás.

El contenido temático es:

1. Sentido de pertenencia
2. Que hace a un buen líder?
3. Trabajo en equipo y que factores lo afectan
4. Mejoramiento en la excelencia personal
5. La comunicación, herramienta fundamental para crear un equipo de trabajo productivo
6. Procesos para alcanzar equipos de alto rendimiento y autosuficientes
7. Resolución de conflictos
8. Como reemplazar posiciones por funciones

La metodología del Seminario – Taller tiene una duración de 4 horas y en cada uno de los contenidos propuestos se incluirán casos, dinámicas grupales e individuales que se desarrollan en aula o fuera de ella, videos, motivación y actividades de integración e interacción entre compañeros, que permitan la interiorización del conocimiento con una perspectiva de aplicación práctica.

Tabla 16.

Costo Taller Confianza y Relaciones Interpersonales

	Costo Total
Seminario – Taller	7.500.000 + IVA

Fuente: Consultoras Innovarh y Fabrica de Risas

COSTOS DE LA PROPUESTA

TABLA RELACION DE COSTOS

Descripción	Valor
Reunión Mensual por trabajador al año	\$589.980
Capacitación: Planeación Estrategica	\$400.000
Bonificación Plan de Beneficios al año	\$1.200.000
Reunión Mensual oficina al año	\$879.960
Material para la reunión mensual al año	\$600.000
Taller: Confianza y Relaciones Interpersonales	\$7.500.000
	\$11.169.940

El costo total de la propuesta al año es de \$11.169.940 y está busca mantener los factores que se identificaron están generando un buen clima organizacional como también para mejorar el factor reconocimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el presente trabajo se puede observar que de los factores analizadas ninguno se encuentra en condiciones críticas respecto a su clima organizacional y desempeño laboral, puesto que en la mayoría de los casos se obtuvieron respuestas cualitativas de una percepción positiva lo que demuestra que existen condiciones adecuadas para desarrollar nuevas políticas que propendan el cambio hacia la excelencia.

El análisis de la encuesta arrojó que el problema que se presenta está en el factor de reconocimiento y es el factor que se debe mejorar ya que influye en la percepción en contra de

un buen clima organizacional y genera las consecuencias que se plantearon en la definición del problema de la presente investigación.

La encuesta diseñada permitió identificar cuáles de los factores encuestados están afectando el clima organizacional y de esta manera poder proponer alternativas de mejoramiento y refuerzo.

Con respecto a los factores encuestados se concluye:

- **Autonomía:** La percepción que tienen los empleados respecto al jefe es positiva, les agrada la supervisión que hace y es percibida como acompañamiento, los colaboradores sienten que el jefe confía en ellos y esto permite en el área tomar decisiones por la confianza que se genera llevando a un ambiente de compromiso, también permite que el empleado realice el trabajo como mejor considera y lo orienta en nuevas tareas como es su deber.
- **Identificación con la empresa:** Se evidencia que a los empleados les produce entusiasmo decir donde trabajan, al igual que alegría, satisfacción y gusto por lo que hacen pero cuando analizamos la identidad con la empresa con respecto al puesto de trabajo, el resultado es que los empleados cambiarían su trabajo o tomarían una oferta laboral que mejore sus condiciones actuales.
- **Motivación:** El Factor Motivación si bien no es el factor más fuertes ya que se está presentando un sentimiento de aburrimiento y molestia al iniciar la semana laboral, si se evidencia que los colaboradores sienten que su trabajo es importante para la empresa y genera valor.
- **Percepción General:** En el Factor Percepción General se identifica que la empresa ofrece un puesto de trabajo cómodo y seguro para desempeñar la labor, y los colaboradores aportan productividad con su trabajo a la empresa.

- Reconocimiento: A los empleados les gusta que reconozcan sus esfuerzos y cuando se elige a una persona para una vacante se hace con base en el mérito en términos de experiencia, habilidad y servicio como está definido por la vicepresidencia de gestión humana aun así también algunos consideran que no siempre sucede esto por lo cual es importante mejorar este factor y dar a conocer con claridad cómo se realizan estos ascensos. En cuanto a las ideas que mejoren el rendimiento o beneficien a la empresa, existe una comunicación por parte de los empleados hacia el jefe, pero la decisión final de la aplicación de la idea queda en manos del jefe y según la percepción de los empleados el jefe no está haciendo nada con las ideas.
- Relaciones Interpersonales: La percepción con respecto a la actitud de los compañeros de trabajo es positiva al catalogarlos como amables y colaboradores, en el caso de presentarse un problema laboral al primero que se acude es al jefe porque se tiene la certeza que éste podrá ayudar a resolverlo; en cuanto a la relación jefe-colaborador, se da en términos agradables ya que el jefe posibilita la toma de decisiones y da libertad en el puesto de trabajo para poder realizar las actividades de la forma que el trabajador considera apropiada y por último en el factor relaciones interpersonales se identifica confianza en el contact center.

Hoy en día las empresas establecen dentro de sus políticas el análisis de Clima Organizacional, buscando con ello que el trabajador se desarrolle dentro de un ambiente laboral adecuado para alcanzar uno de los objetivos que toda empresa busca que es la productividad y alcanzar así buena competitividad y calidad. El contact center debería realizar las intervenciones que se sugieren en el presente trabajo con el fin de mejorar el clima actual y de esta forma analizar el resultado con otra medición de clima organizacional dentro de un año y ver los nuevos resultados obtenidos.

La importancia de llevar a cabo estas mediciones anualmente, permitirá detectar a tiempo las áreas de oportunidad que se tengan en cada aspecto, así como las necesidades de los grupos de trabajo, debiéndose tomar acciones correctivas de inmediato para garantizar que las metas y objetivos propuestos se cumplan.

La gerencia debe comprometerse con el cumplimiento de la propuesta e involucrar el área y a todo el personal.

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA

ENCUESTA

CLIMA ORGANIZACIONAL

CONTACT CENTER

La siguiente encuesta toma como referencia la investigación realizada por Tania del Roció Fernández Domínguez Licenciada en Psicología y aplicada a una empresa en la Ciudad de Guatemala; se realiza con el fin de conocer la situación actual del clima organizacional en el contact center en el que usted se encuentra. Por favor lea las siguientes preguntas y conteste con una X la respuesta que considere es la más adecuada con total honestidad.

Caracterización población objetivo

a. Género:

Masculino ___ Femenino ___

b. El rango en el que se encuentra su edad es:

18 – 23 ___ 24 – 29 ___ 30 – 35 ___

36 – 41 ___ 42 – 47 ___

c. Su cargo actual es:

Analista Jr. ___ Analista Inbound ___

Analista ___ Analista Sr. ___

d. Su grado de escolaridad es:

Técnico ___ Pregrado ___ Postgrado ___

Maestría ___ Doctorado ___

FACTOR AUTONOMIA

1. La supervisión que recibo de mi jefe:

___ Me incomoda.

___ Me gusta, siento que se interesa en lo que hago.

___ Me da igual si me supervisan o no.

___ Me gusta que me digan si mi trabajo está bien.

2. Mi jefe, ¿me deja tomar decisiones?

___ Solo cuando no son decisiones tan importantes.

___ Nunca puedo tomar decisiones.

___ Siempre debo consultarle a mi jefe.

___ Me deja tomar decisiones.

3. Considero que mi jefe es:

___ Quien me deja hacer mi trabajo como yo considero que es mejor.

___ Siempre busca errores en mi trabajo y nada le parece.

___ A quien le gusta tener el control, pero acepta sugerencias.

4. Cuando me asignan una tarea que nunca he hecho antes...

___ Mi jefe nunca me deja de supervisar y me critica constantemente.

___ Como es una tarea nueva, mi jefe me orienta cuando sabe que lo necesito.

___ Solo me dice que es lo que tengo que hacer y se olvida de mí.

FACTOR IDENTIFICACION CON LA EMPRESA

5. Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por:

___ Mejor salario.

___ Otro puesto con diferentes funciones.

___ No lo haría.

___ No lo he pensado.

6. Cuando tengo que decir donde trabajo:

___ Lo hago con entusiasmo.

___ Lo hago con un poco de vergüenza.

___ No lo digo y cambio del tema.

7. Trabajar en esta empresa, me produce...

- Disgusto. Estoy aquí solo por necesidad.
- Alegría y Satisfacción. Me gusta lo que hago.
- Indiferencia. Lo que importa es tener trabajo.

8. Si me ofrecieran otro trabajo, yo...

- Lo tomaría sin pensarlo dos veces. Cualquier cosa es mejor.
- Solo me iría si me ofrecieran algo mejor de lo que tengo.
- Por nada me iría a trabajar a otro lugar.

9. Lo que más me gusta de trabajar en esta empresa, es:

- Que es un lugar estable para trabajar.
- Que mis compañeros y jefes hacen que todo sea agradable.
- Es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento.

FACTOR MOTIVACION

10. Los domingos, ¿me siento aburrido y molesto porque sé que al día siguiente tengo que iniciar otra semana de trabajo

___ Si.

___ No.

___ Algunas veces.

11. Las actividades que realizo en mí puesto de trabajo.

___ Lo hago porque estoy obligado a hacerlo.

___ No representa una carga para mí.

___ Son una molestia para mí.

___ Son un desafío que me aporta a mi desarrollo profesional.

12. Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo, ¿lo tomaría?

___ No, me siento satisfecho en este trabajo.

___ Si, inmediatamente lo haría.

___ No sé si lo haría.

13. Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar la empresa, yo:

___ La comunico inmediatamente.

___ Se lo digo a mis compañeros y les pido que no lo digan a mi jefe.

___ Me olvido de mi idea. Nunca sería tomada en cuenta.

14. Si otra empresa me ofreciera el mismo tipo de trabajo, yo...

___ Lo tomaría sin pensarlo.

___ Sería una oportunidad para salir de esta empresa

___ No lo aceptaría

___ Tendría que tener motivos fuertes para aceptarlo

FACTOR PERCEPCION GENERAL

15. Mi espacio de trabajo es:

___ Seguro solo para trabajar.

___ Inseguro para trabajar.

___ Me da igual si es seguro o no.

___ Es agradable.

16. Considero que mi trabajo:

___ Aporta productividad a la empresa.

___ No es necesario para la empresa.

___ No sé si es importante.

17. La empresa brinda a sus empleados

___ Un ambiente cómodo para trabajar.

___ Un lugar donde se puede estar a gusto.

___ Solo es un lugar para trabajar.

18. El trabajo que yo hago dentro de la empresa:

___ Contribuye al desarrollo de la comunidad.

___ Solo contribuye a los intereses de la empresa.

___ Me ayuda a desarrollarme como persona.

___ No contribuye con nada ni con nadie.

19. Esta empresa es:

___ Un lugar agradable para trabajar.

___ Un lugar incómodo para trabajar.

___ Me da igual. Solo trabajo aquí.

20. En su opinión ¿Cómo trata esta empresa a sus empleados?

___ Hay empresas que se interesan más en el personal.

___ Esta empresa nos trata bien.

___ Esta empresa nos trata mejor que otras.

FACTOR RECONOCIMIENTO

21. ¿Le gusta que le reconozcan y agradezcan constantemente los sacrificios y esfuerzos que hace por los demás?

___ No es necesario, lo hago porque me gusta.

___ Si, cuando doy algo, tengo que recibir algo a cambio.

___ A veces, depende de la situación.

22. Para mí no es importante si la gerencia escucha o no mis opiniones, porque:

___ Aunque me escuche, no las pondría en práctica.

___ Ni siquiera las tomaría en cuenta.

___ No me importa si toman en cuenta mis opiniones, o no.

23. Cuando hay puestos vacíos que yo quisiera ocupar, ¿Cómo se ocupan?

___ Contratan a nuevas personas.

___ Ascendiendo empleados antiguos.

___ Escogiendo a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio.

24. Cada vez que se me ocurre una idea que puede mejorar el rendimiento de mi trabajo:

___ Me quedo callado. No importa lo que yo piense porque no me escuchan.

___ Lo comento a mis compañeros esperando que alguno se lo diga a mi jefe.

___ Se lo digo a mi jefe y espero a que se decida si se puede aplicar.

FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES

25. Mis compañeros son...

___ Amables conmigo.

___ Irrespetuosos conmigo.

___ Interesados en mi o mis problemas.

___ Indiferentes con lo que me suceda.

26. Cuando tengo un problema laboral

___ Consulto con mi jefe y sé que va a ayudarme.

___ Consulto con mis compañeros. Sé que me van a ayudar.

___ No consulto con nadie. Nadie me ayudaría.

27. La relación que tengo con mi jefe es...

___ Desagradable.

___ Agradable.

___ Neutral.

28. La confianza que hay con mis compañeros de trabajo, es

___ Mucha, Si confío en ellos.

___ Solo en algunos casos les tengo confianza.

___ No confío en ninguno.

29. La mayoría de mis compañeros de trabajo son:

___ Poco amistosos.

___ Indiferentes.

___ Colaboradores.

— Abusivos.

Gracias por su tiempo

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México. (En red)

Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm

(Fecha de consulta: 15/04/2010)

BERNAL TORRES, César Augusto. (2000) Metodología de la investigación: para administración y economía. Bogotá: Pearson.

BRUNET L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

CHIAVENATO I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.

CHIAVENATO, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. (2da. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del talento humano. Colombia: McGraw – Hill.

DESSLER G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.

DESSLER G. (2001) Administración de Personal. (2ª Ed.) México: Pearson Educación.

Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional (2010). Disponible en http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html (Fecha de consulta: 02/04/2010).

DOMINGUEZ, Fernando. (2004) Introducción a la Psicología del Trabajo. Edit. Mc Graw Hill.

GARCIA S y DOLAN S (1997). La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.

GONCALVES, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. (En Red) Disponible en: www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm

GONCALVES, A. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Grupo Hay (2004) Instrumento de medición de clima organizacional. Venezuela (En red) Disponible en: <http://www.hayandino.com>

GRANELL H. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.

HALL, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. México: Prentice Hall.

HUNT, J (1993). La Dirección de Personal en la Empresa. España: Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.

OLD MUTUAL (2017) Página principal de la empresa (En red: <https://www.oldmutual.com.co/Paginas/Default.aspx>). (Fecha de consulta: 20/11/2016)

PEREZ D. (2005) Estrategias para mejorar el clima organizacional en confitería El Loro C.A. sucursal La Concordia. Tesis inédita. (En Red: <http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>). (Fecha de consulta: 11/06/2006).

RIVERA, Sofía Genoveva. Nivel de Clima Organizacional que existe en Embotelladora Tampico S.A de C.V. TESIS 2001.

ROBBINS, S. (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

ROBBINS, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (1998) “Diagnóstico Organizacional”. Ediciones Universidad Católica de Chile.

RODRIGUEZ, A. (1999) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.

España: Ediciones Pirámide S.A.

TORO, Álvarez Fernando. (2001) Clima Organizacional, perfil de Empresas Colombianas. Edit.

Cincol.

WERTHER, W. y DAVIS, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ta.

Ed.). México: McGraw – Hill.