

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Plan de mejoramiento para el clima organizacional de la empresa Coomeva CSA en el
área de Centro de contacto

Realizado por:

Ana Mileth Perlaza

Andrés Felipe Devia

Carlos Andrés Marín

Eyder Alberto Rizo Aguirre

Zully Yasmith Pungo

Presentado a:

Andrés Felipe Pérez

Grupo: 101007_31

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas – ECACEN

Mayo de 2021

Agradecimientos

Nuestro sincero agradecimiento a todos los que hicieron posible la construcción de este trabajo,

A las instituciones que nos han acogido para aprender y contar con la experiencia suficiente para hoy tener una visión crítica sobre los asuntos que nos competen

A nuestro director, Andrés Felipe Pérez por su compromiso y dedicación con el proceso formativo de sus estudiantes.

A nuestras familias por su apoyo y acompañamiento en este proceso académico.

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar el estado del clima organizacional en el Centro de Contacto Coomeva CSA, con el fin de evaluar sus oportunidades de mejoramiento y aspectos negativos para que la empresa pueda llevar un desarrollo eficiente en el sector salud, con servicios y atención de primera mano. Para la investigación se realiza el método de investigación mixta, siendo métodos cuantitativos y cualitativos. La metodología consta de una encuesta aplicada a la nómina completa del Centro de Contacto de Coomeva, que a nivel nacional alcanza 1200 empleados, con el fin de conocer la opinión de las personas sobre las condiciones actuales del clima laboral. En la encuesta se cuenta con preguntas cerradas, cortas, claras, fácil de interpretar y giran de acuerdo con el comportamiento individual de los empleados.

Palabras clave: Ambiente laboral, crecimiento, integración, motivación, reciprocidad, recurso humano.

Abstract

The objective of this work is to analyze the state of the organizational climate in the Coomeva CSA Contact Center, in order to evaluate its opportunities for improvement and negative aspects so that the company can carry out an efficient development in the health sector, with services and care first hand. For the research, the mixed research method is carried out, being quantitative and qualitative methods. The methodology consists of a survey applied to the complete payroll of the Coomeva Contact Center, which reaches 1,200 employees nationwide, in order to know the opinion of people about the current conditions of the work environment. The survey has closed questions, short, clear, easy to interpret and rotated according to the individual behavior of the employees.

Keywords: Work environment, growth, integration, motivation, reciprocity, human resource

Tabla de contenido

Resumen	3
Abstract	4
Lista de tablas	7
Lista de Imágenes	8
Lista de gráficos.....	9
Introducción.....	10
Objetivos.....	12
Título	13
Problema.....	14
Planteamiento del Problema.....	14
Sistematización del Problema	14
Antecedentes del Problema.....	17
Marco Teórico.....	21
Teoría del Clima Organizacional	24
Efectividad Organizacional.....	24
Cultura Organizacional	25
Alta Dirección y Liderazgo.....	26
Teoría “X” y teoría “Y” de McGregor	26
Concepto de Clima laboral u organizacional	27
Importancia del clima laboral.....	30

Características del clima organizacional.....	31
Marco Legal.....	32
Metodología de la investigación	34
Enfoque y diseño de la investigación	34
Técnicas e instrumentos para la recolección y registro de la información.	35
Situación previa.....	35
Instrumento	36
Análisis e Interpretación de Resultados.....	41
Resultados.....	47
Plan de mejora	48
Recomendaciones	50
Conclusiones.....	52
Referencias Bibliográficas.....	55

Lista de tablas

Tabla 1 Instrumento de Investigación	38
--	----

Lista de Imágenes

Imagen 1 Equipo de Trabajo Coomeva.....	14
Imagen 2 Centro de Contacto Coomeva	19

Lista de gráficos

Gráfico 1 Items Medidos en la Encuesta de Clima Organizacional	15
Gráfico 2 Cultura Organizacional.....	25
Gráfico 3 Teoría X y Teoría Y	27
Gráfico 4 Esquema Clima Organizacional	28
Gráfico 5 Estructura y Procesos Organizacionales	30
Gráfico 6 Enfoque de la Investigación.....	34
Gráfico 7 Instrumento de Encuesta Liderazgo	42
Gráfico 8 Instrumento de Encuesta Índice Satisfacción.....	42
Gráfico 9 Instrumento de Encuesta Compromiso	42
Gráfico 10 Instrumento de Encuesta La Gente.....	44
Gráfico 11 Instrumento de Encuesta Procesos de trabajo	44
Gráfico 12 Instrumento de Encuesta Aspectos Institucionales y Comunicación	45
Gráfico 13 Instrumento de Encuesta Poder de Decisión.....	46
Gráfico 14 Instrumento de Encuesta Seguridad e Higiene.....	46

Introducción

En la actualidad en toda organización es fundamental y de vital importancia que exista un clima organizacional estable para el bienestar laboral de los empleados y por consiguiente que este factor sea fundamental a la hora de obtener buenos resultados comparativos por parte de cada una de las áreas implicadas.

Es por esta razón que se llevará a cabo la presente investigación con el objetivo de realizar un cambio oportuno y duradero en el clima laboral dentro del área del Centro Contacto Coomeva CSA, siendo este cambio necesario principalmente para el bienestar laboral de los empleados y que estos se sientan a gusto con las estrategias realizadas y por consiguiente una mejora latente en el ambiente organizacional, el cual se verá reflejado en el trabajo y efectividad de los resultados de cada uno de los asesores. Se debe resaltar que un empleado que se sienta estable emocionalmente gracias a las buenas prácticas organizacionales logrará transmitir de forma oportuna los requerimientos solicitados por los usuarios, los cuales son la razón principal de la actividad de la empresa; un usuario bien atendido también hace que el clima organizacional se vea impactado de forma positiva, ya que los empleados tendrán toda la disposición y necesidad de brindar un buen servicio.

En la actualidad es fundamental para el correcto desarrollo de la organización una adecuada administración del talento humano; lo cual permitirá tener empleados comprometidos con los objetivos organizacionales, siendo estos fundamentales para el crecimiento de toda empresa.

Es de vital importancia para el Centro de Contacto Coomeva CSA que se lleven a cabo mecanismos de medición para poder analizar el clima organizacional periódicamente, ya que este va ligado con la motivación del personal y puede persuadir en la toma de decisiones de cada uno.

Lo que nos motivó a desarrollar este proyecto es adquirir nuevos conocimientos en el área de talento humano y sobre todo que sean estrategias acordes a las necesidades de la empresa, para que esta tenga cambios positivos en el tiempo y el clima organizacional sea la base principal de todos los lineamientos a seguir, siendo una necesidad latente para el bienestar de cada empleado y por ende cuidando el correcto desarrollo de la empresa en el sector salud, con servicios y atención de primera mano.

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Centro de Contacto Coomeva, identificando ciertas variables que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en la empresa.

Objetivos Específicos

Conocer el nivel de motivación y satisfacción que tiene los trabajadores en el Centro de Contacto Coomeva CSA desde la posición y percepción de los empleados.

Identificar las oportunidades del clima organizacional que sean aplicables en el área de Centro de contacto de Coomeva CSA., para el mejoramiento continuo de la motivación laboral.

Realizar una evaluación de los factores negativos que impiden que se desarrolle un buen clima organizacional en el Centro de contacto de Coomeva CSA.

Título

Plan de mejoramiento para el clima organizacional de la empresa Coomeva CSA en el área de Centro de contacto.

Problema

Planteamiento del Problema

El Centro de Contacto Coomeva CSA cuenta con 1200 empleados a término indefinido, donde durante los últimos años la encuesta de clima organizacional se ha llevado a cabo. Se ha identificado que a pesar de que los colaboradores cumplen un trabajo monótono, el resultado de la encuesta de clima organizacional ha salido victoriosa en los aspectos esperados, el ítem que siempre está por debajo de lo esperado ha sido el tema de compensación salarial. Sin embargo, en la encuesta del año 2021 se encontró el ítem de Liderazgo que estaba por debajo de lo esperado, lo cual hace sonar las alarmas frente a los indicadores óptimos y los esfuerzos que realiza la empresa.

Sistematización del Problema

¿Cómo poder mejorar el clima organizacional en el centro de contacto Coomeva?

Imagen 1

Equipo de trabajo Coomeva



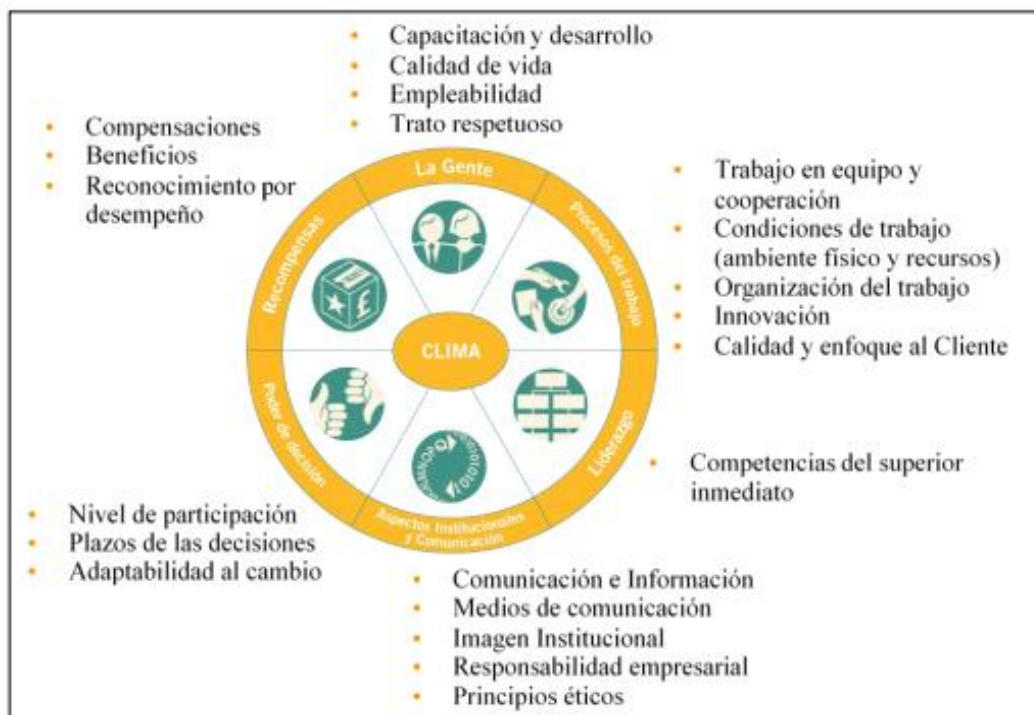
Fuente: Pagina Oficial de Coomeva Servicios Administrativos

Cabe mencionar que las relaciones personales son un factor fundamental a la hora de construir un clima organizacional adecuado. Teniendo en cuenta que es necesario para el equipo de trabajo establecer relaciones con base en el respeto y sana convivencia para evitar ambientes de conflicto por diversas situaciones, lo cual ocasionará rivalidad entre los equipos

impidiendo una correcta sinergia en el grupo de trabajo y por consiguiente que se vean afectados los objetivos corporativos.

Gráfico 1

Ítems medidos en la Encuesta de Clima Organizacional



Fuente: Archivo de RR.HH, Coomeva servicios administrativos S.A)

El resultado obtenido de la encuesta es una herramienta esencial para determinar cuáles son los factores que está generando un impacto negativo en el equipo de trabajo y por consiguiente, en las relaciones personales en el equipo (liderazgo), teniendo en cuenta que se deben de poner sobre la mesa todas sugerencias y puntos de vital importancia expuestos por el equipo de trabajo, sin descartar ninguna situación que haya sido generada por el área administrativa o por el mismo equipo de trabajo.

Por otro lado, el ítem de relaciones personales (liderazgo) en las encuestas realizadas antes del año 2020 arrojaba resultados favorables, lo cual nos da una noción de tiempo e investigación para determinar un periodo y sacar ventaja de este dato. Al respecto nos preguntamos cuáles fueron los cambios relevantes que ocurrieron en el periodo de tiempo

evaluado para la encuesta del año 2020 y que irrumpieron en la tranquilidad y armonía del equipo del área de centro de contacto de la empresa Coomeva CSA.

De este modo, nos planteamos como objetivo general el identificar los factores que contribuyen al mejoramiento del clima organizacional de los colaboradores que se desempeñan en el área de centro de contacto de la empresa Coomeva CSA. Para posteriormente lograr un mejoramiento en el clima organizacional, el desempeño de los empleados y contribuir con sugerencias al área mencionada para aumentar la satisfacción laboral de sus empleados.

Por su parte, la empresa Coomeva CSA se ha caracterizado por tener un equipo de trabajo sólido y unido, el cual está en busca de alcanzar los beneficios organizacionales y las aspiraciones que les permiten a los empleados crecer profesionalmente, generando un equipo de trabajo que cada día se fortalece con los avances corporativos y nuevas habilidades adquiridas.

Antecedentes del Problema

Coomeva Servicios Administrativos CSA es el Centro de Servicios administrativos, que suministra a las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, servicios administrativos y logísticos, en forma eficiente y efectiva, agilizando y economizando sus procesos productivos, convirtiéndose en una verdadera palanca de productividad, rentabilidad y generación de valor para las empresas, a la vez que permite que ellas se dediquen exclusivamente a su razón de ser, siendo pieza fundamental en la estrategia y la arquitectura empresarial definida para enfrentar nuevos retos de los negocios y el logro de los objetivos trazados del Grupo empresarial.

La sede principal de la organización está ubicada en la carrera 100 # 11-60, local 200, en el Centro Comercial Holguines Trade Center, en Santiago de Cali, Colombia.

La historia de Coomeva se remonta a su fundación en el año de 1965 por 25 médicos de la ciudad de Cali. Conformando una entidad que los respaldará en sus necesidades básicas, de allí se han creado 16 empresas que pertenecen a este gran grupo empresarial donde cada uno se fue formando debido a esas necesidades planteadas por los fundadores.

Por lo tanto, en el año 2000 nace la empresa (Coomeva Servicios Administrativos) como una Unidad estratégica de negocio de Coomeva a escala nacional, con el nombre de Servicios Compartidos Coomeva, en el 2002 se crea la Unidad de Servicios Compartidos con la centralización de los procesos de Nómina, Contabilidad y Centro de Contacto. En el 2005 la unidad se convierte en una empresa más del grupo empresarial Coomeva, y posteriormente, en el 2007 los procesos se convierten en Unidades de Negocio.

Se habla de acuerdos en los niveles de servicios, estandarización de procesos e indicadores; para el año 2009 se profundiza en los procesos del cliente y concentra en la calidad del servicio y la mejora continua. Ya finalizando el año 2014 se maneja la

diferenciación basada en calidad y oportunidad en la prestación del servicio, ofreciendo precios de mercado, además la Incorporación de Nuevos Clientes, adquisición y/o alianzas con terceros, generando mayor penetración del mercado.

El Call center (centro de contacto) es uno de los servicios que ofrece Coomeva servicios administrativos CSA y es la clave de la operación de todas las empresas del grupo empresarial, se ofrece servicios de *in bound*, *out bound* y servicios automatizados con una experiencia de 14 años en el mercado especialmente en el sector cooperativo, financiero, recreación y salud, entre otros.

Servicios que ofrece Coomeva Servicios Administrativos CSA:

Cobranza

Servicio al cliente

Telemercadeo

Servicios automatizados

Línea 018000

Atención PQR's

Agendamiento de citas

Fidelización y retención de clientes

Chat o correo electrónico

Campañas bilingües

Imagen 2

Centro de Contacto Coomeva



Fuente: Pagina Oficial de Coomeva Servicios Administrativos

El Centro de Contacto se soporta en una plataforma de telefonía propia, la cual permite una gestión integral para cada una de las transacciones realizadas con los clientes.

Se debe tener en cuenta el impacto que generan todos los individuos de la organización con las actividades que desarrollan, siendo estas fundamentales a la hora de volver eficiente las estrategias utilizadas y por consiguiente alcanzar los objetivos propuestos.

Gracias a la cultura organizacional la empresa Coomeva siempre ha transmitido estos valores y tradiciones a todos los empleados permitiendo que exista un desempeño óptimo en lo recorrido de los años, pero cabe mencionar que siempre surgirán nuevas problemáticas que puedan poner en apuros las actividades organizacionales.

Es por esta razón que es indispensable analizar todos los factores que intervienen en los comportamientos ya sean positivos o negativos, ya que son estos esenciales para implementar nuevos lineamientos y estrategias que favorezcan la operación del Centro de Contacto Coomeva CSA.

Coomeva tiene la necesidad de alcanzar todos sus objetivos siendo estos el escalafón que le permitirá alcanzar cada uno de sus puntos relevantes para el éxito de la empresa,

destacándose por los productos y servicios que ofrece, los cuales deben ser reconocidos en el entorno por su calidad y excelente servicio de parte de los asesores del Centro de Contacto.

Es por esta razón la importancia del estudio del clima organizacional, ya que este permitirá medir el grado de satisfacción de los empleados y por consiguiente el desempeño que va enlazado con el estado de ánimo de cada persona. Cuando se conocen las necesidades y percepciones de los trabajadores, se tienen todas las herramientas suficientes para poder llevar a cabo planes de acción que sirvan para mejorar el clima laboral y que este no afecte la productividad de la empresa, ya que es indispensable que siempre exista un equipo de trabajo sólido y que esté dispuesto a entregar todo su esfuerzo en las actividades diarias que desarrolla, permitiendo así alcanzar cada uno de los lineamientos planteados con un grupo que se apersona de cada uno de los objetivos y metas transmitidas por el jefe encargado.

En este sentido, se plantea la necesidad de diagnosticar las dimensiones del clima organizacional con algún instrumento de medición, con el fin de identificar los aspectos que podrían estar afectando el desempeño de los empleados y con ello obstaculizando el alcance de los objetivos.

Marco Teórico

La medición del clima de una organización se lleva a cabo con el objetivo de mejorar la situación actual, la cual debe enfocarse en aspectos importantes para el personal que labora dentro de la organización, teniendo en cuenta todos los diversos factores que pueden repercutir en los fenómenos del comportamiento de cada empleado.

Es en este punto cuando surge la necesidad de querer profundizar en las temáticas que nos brindarán una serie de conocimientos e ideas que son vitales para la investigación.

Según (Litwin y Stinger, 1978) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones. Esta hipótesis nos brinda datos certeros en cuanto a la importancia de un buen clima organizacional y sobre todo la eficiencia de una medición constate.

Según estos dos autores existen nueve factores que determinan el clima organizacional:

Estructura: Hace referencia a como se ejecutan las actividades resaltando las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Responsabilidad: Este aspecto va ligado a las responsabilidades asignadas a cada empleado y que tan comprometido está para llevar a cabo de forma oportuna sus tareas asignadas.

Recompensa: Todo empleado debe recibir su remuneración acorde a sus responsabilidades ya que esto representa un alto grado de satisfacción y cuidado del clima laboral.

Desafíos: Es indispensable que Coomeva establezca nuevos objetivos para que el nivel competitivo de los empleados crezca y el nivel organizacional sea sano.

Relaciones: Este aspecto es de vital importancia y cuidado, ya que representa las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo y por consiguiente es vital el cuidado de la sana convivencia.

Cooperación: Siempre se debe trabajar de la mano con el empleado y que este tenga claridad de los objetivos propuestos para que exista una buena relación con estos y se pueda llevar a cabo las actividades con un alto grado de compromiso.

Estándares: Es una herramienta que establece un alcance para individual y por consiguiente permitirá generar un nivel de igualdad grupal.

Conflicto: Este sentimiento siempre estará presente en las áreas de trabajo, el cual deberá ser afrontado de forma oportuna para que no impacte a todo el equipo de trabajo.

Identidad: Cuando se tiene sentido de pertenencia y todo el equipo trabaja para el beneficio personal y organizacional se lograrán grandes resultados.

Cabe mencionar que el clima organizacional no se compone únicamente de las características de la organización, si no, que también intervienen las percepciones de cada individuo del medio ambiente en el que se desenvuelven los empleados.

Hay que mencionar que las percepciones de cada persona están influidas por el entorno que la rodea, siendo los ámbitos y situaciones de convivencia, factores fundamentales que generan los diferentes comportamientos de las personas, teniendo en cuenta que existen

diferencias como, por ejemplo: la cultura, la raza, la nacionalidad, el credo, entre otras; estas juegan un papel fundamental en la diversidad de conductas y acciones de cada persona.

Es por este motivo que en ocasiones en el lugar de trabajo se encuentra un alto grado de compatibilidad entre el equipo de trabajo y en otros equipos no pasa lo mismo; es en este punto donde la organización juega un papel fundamental para poner en práctica estrategias de convivencia laboral sanas y que sean aceptadas por los equipos de trabajo.

(Schneider y Reichers, 1983) plantean la hipótesis de que en una organización pueden existir y de hecho existen diferentes climas, ante los cuales conviene construir los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes del clima concreto que hay que estudiar.

Este planteamiento complementa la investigación ya que nos permite identificar las diferencias y falencias que se puedan estar presentando en el interior de la empresa Coomeva en el área de Centro de Contacto CSA, con el fin de poder realizar seguimientos continuos y acciones de mejora que sirvan para eliminar cada una de estas actividades que afectan el clima organizacional y por ende el desempeño individual de los trabajadores.

El clima organizacional en Colombia ha afectado ampliamente a las organizaciones, y esto se refleja en su continuo interés en la medición e intervención. Debido a la influencia del clima organizacional en diferentes procesos como la productividad, la eficiencia, la eficacia y la calidad, condiciones que promueven un excelente desarrollo organizacional (Toro, 1998).

Cuando una empresa logra satisfacer a cabalidad a todos los empleados, brindando a estos un lugar de trabajo limpio, seguro, cómodo, con herramientas de trabajo buenas, equipos suficientes para poder desarrollar las actividades, valoración y agradecimiento por las actividades realizadas, serán puntos fundamentales que permitirán a la empresa, obtener buenos resultados en cuanto al mejoramiento del clima laboral.

“Francis Cornell (1955) define el clima organizacional, como una fusión entre las interpretaciones o percepciones que hacen las personas de sus trabajos o roles en una organización.”

Es importante que día a día las empresas vayan generando crecimiento de acuerdo a las vanguardias que se van presentando en relación con el clima organizacional y como influenciar en él, lo anterior obedece a que estamos en la era de la información en la cual, todo tipo de noticias, comentarios, observaciones entre otros, son de rápido conocimiento generando cierta resiliencia hacia lo que actualmente cada colaborador posee en su puesto de trabajo, es por ello que cada día se conocen trabajadores desmotivados en su profesión, no solo por la carga laboral, sino por la forma en que son tratados a comparación con otras empresas, algunas brechas se evidencian más que otras, una de las comparaciones más nombradas en los últimos años son con las empresas tecnológicas, como la conocida Google, donde hasta el más mínimo detalle se ha pensado para que sus colaboradores se sientan en un clima laboral de confianza y puedan ejercer sus actividades sin presiones.

Teoría del Clima Organizacional

La teoría de clima Organizacional de Likert según (Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, estableciendo tres tipos de variables: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Efectividad Organizacional

Según señalaron (Sparrow & Cooper, 2014) la medición de la efectividad organizacional es un reto que obliga a adoptar una amplia visión de rendimiento, y examinar cómo el logro de los resultados estratégicos importantes, tales como la innovación, centrada

en el cliente, la excelencia operativa, la globalización, son dependientes de las personas y problemas de organización. Ello obliga a considerar niveles de análisis, tales como el individual, de equipo, función, organización y de nivel social (política).

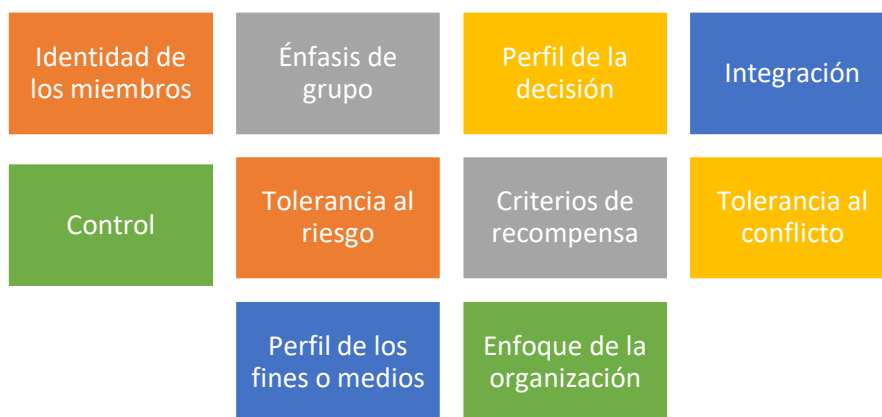
Cultura Organizacional

Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras (Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R, 2009).

Entre sus elementos se encuentran los siguientes:

Gráfico 2

Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vistas a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes (Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R, 2009)

Alta Dirección y Liderazgo

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados. (Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R, 2009)

Teoría “X” y teoría “Y” de McGregor

El exponente de las teorías “X” y “Y” es Douglas McGregor, en la primera menciona el punto de vista habitual del nivel directivo y el control que existe sobre los empleados. Mientras que en la segunda teoría manifiesta que los empleados necesitan trabajar y también lo hacen porque así lo desean, por esta razón las metas de los empleados y las metas de la empresa no están en conflicto.

En la teoría “X” expresa que el ser humano tiene una tendencia de evitar el trabajo, y por ello la mayor parte de las personas deben ser obligadas para realizar su labor; existe la necesidad de dirigirlas, aplicar controles, y amenazarlas con castigos para que cumplan sus actividades desarrollando el máximo esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización.

La persona del común prefiere que lo dirijan, quiere evitar responsabilidades y lo que más desea es la seguridad.

Según la teoría “Y”, el esfuerzo físico y mental que realiza una persona para desempeñar un trabajo es tan natural como el descanso. Existen medios diferentes al control y al castigo para lograr el apego por parte de los trabajadores con los objetivos de la organización; el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales se relaciona a la compensación por su logro, aspiraciones personales y satisfacción de las necesidades personales.

Gráfico 3

Teoría X y Teoría Y



Fuente: Características teorías “X” y “Y”. Douglas McGregor (1960)

Concepto de Clima laboral u organizacional

La definición de clima laboral u organizacional parte de diferentes autores que realizaron diferentes contribuciones para establecer los puntos más importantes o variables para tener en cuenta dentro del clima laboral de una empresa, a continuación se plantean algunas de estas contribuciones:

Una definición clásica es la de (Forehand y Gilmer, 1964, pág. 173) “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

(Silva, 1996, pág. 174) en su obra *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*, detalla ambas tendencias y apunta a la prevalencia en el tiempo de la segunda tendencia: clima como atributo del individuo, estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. “Forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado), y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.”

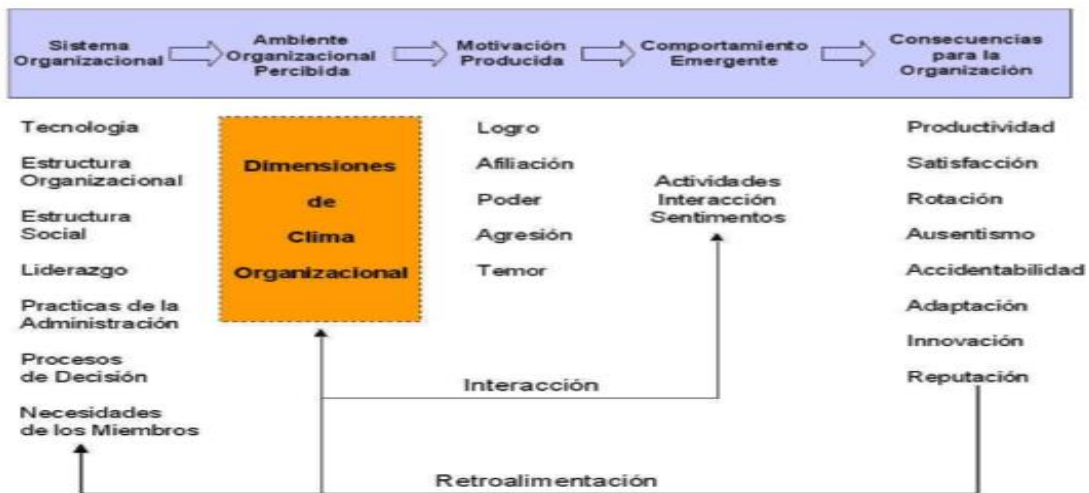
(Glick, 1985, pág. 175) expresa el clima como “un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo”. El clima, para Glick, es un resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.

Otros autores: (Argyris, 1958, pág. 176) Define el clima organizacional como la combinación de variables organizacionales y personales. (Poole, 1985, pág. 176) señala al clima organizacional como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.

En resumen podríamos decir que el clima organizacional es el resultado de diferentes factores sobre la apreciación que tienen los empleados de su entorno laboral, de lo que esperan de la empresa, de sus compañeros y equipo de trabajo. Esto siempre va de la mano de los diferentes planes de trabajo que la empresa efectúe para mejorar el clima organizacional, ya que es un cúmulo de muchas cosas donde todos se ven implicados.

Gráfico 4

Esquema Clima Organizacional



Fuente: Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger en Gonçalves (1978)

También podríamos decir que el clima laboral es el ambiente que se respira en el medio en el que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores. Un concepto que se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa.

Para entender mejor la conceptualización del clima organizacional a través de la historia, varios autores han definido de la siguiente manera:

Según (Hall, 1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

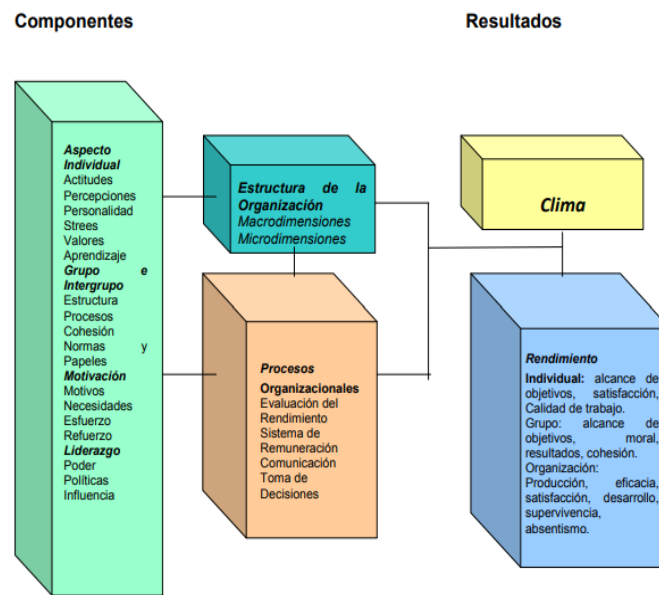
Brown y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como perciben los miembros de esta.

Es importante conocer que el clima organizacional tiene un papel importante dentro de las organizaciones pues permiten crear un ambiente de trabajo armónico donde entra el

papel del liderazgo como de la productividad por parte de cada trabajador, esto se debe a que se manejan los mismos objetivos estratégicos, entra un comportamiento grupal donde se arraiga similitud de percepciones y valores que generan una armonía al interior de la organización.

Gráfico 5

Estructura y Procesos Organizacionales



Fuente: El Clima en las Organizaciones (p.40) de (Brunet, 1999), México

Importancia del clima laboral

El clima organizacional se conforma por diferentes factores que son indispensables para el correcto funcionamiento y desarrollo de las empresas.

Ambiente donde se realiza las labores: Los empleados deben sentirse cómodos en el área que ejecuten sus funciones, si no hay sentir de comodidad por parte del empleado su desempeño puede llegar a no ser óptimo.

Relación entre jefes y empleados: La relación entre jefes y empleados se debe formar desde el respeto, la comunicación y la confianza logrando un mejor desarrollo de las funciones de ambos.

Relación entre los empleados de la empresa: Debe existir un ambiente de trabajo agradable y una buena relación entre los empleados o por lo menos dentro de los equipos de trabajo conllevando a que haya una mayor eficiencia y armonía. Siempre se debe trabajar en pro de los resultados del equipo y no solo de manera individual.

Características del clima organizacional

Las características del clima organizacional son parte fundamental de la sinergia interna de la empresa, resaltando la motivación y percepción que los empleados tienen de esta, conllevando a un determinado comportamiento individual de los empleados, ya que este se puede reflejar en conductas positivas o negativas.

Hay que tener en cuenta que cada empleado tiene una percepción diferente del ambiente laboral, ya que cada característica de la empresa es percibida de forma directa o indirecta, generando una diversidad de opiniones por cada empleado.

Es por este motivo que surgen escenarios ya sean negativos por parte del equipo de trabajo generando insatisfacción y baja productividad, o escenarios positivos donde existe un buen equipo de trabajo que siempre estará dispuesto a afrontar nuevos retos y por consiguiente lineamientos adecuados para llevar a cabo todos los objetivos organizacionales y que estos se adapten fácilmente al equipo de trabajo.

Marco Legal

Según el código sustantivo del trabajo (CST, 1950), ilustrando el Decreto 2663

Art. 1 lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. (CST, 1950)

Art. 2 funciones. Numeral 12, Definir y velar por la ejecución de las políticas, planes y programas en las áreas de salud ocupacional, medicina laboral, higiene y seguridad industrial y riesgos profesionales, tendientes a la prevención de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales. (CST, 1950)

Art. 3 regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. (CST, 1950)

Art. 9 El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones (Ministerio de comercio, Industria y turismo, 2013).

Art. 11 Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley (CST, 1950).

Art. 22 Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración y quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario. (CST, 1950)

Así como los demás artículos que se encuentran dispuestos en el código sustantivo del trabajo.

Políticas de Tratamiento de la información. Los responsables del tratamiento deberán desarrollar sus políticas para el tratamiento de los datos personales y velar porque los Encargados del Tratamiento den cabal cumplimiento a las mismas (Mincomercio, 2013)

Tenemos principalmente la Constitución Política de Colombia En su artículo 49 faculta al estado para regular y organizar el nivel de atención que brindan los servicios de salud de acuerdo con los principios de universalidad, eficiencia y solidaridad (también en los artículos 334 y 365), y establece que el estado mantiene los servicios de salud. Son la supervisión, control y fiscalización de los servicios públicos. (Colombia, 1991)

(Decreto 614, 1984)

El Ministerio de protección social en el Decreto 614 de 1984 señala como objeto de la salud ocupacional, proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual y colectiva en los lugares de trabajo; que en los términos del numeral 12 del artículo 10 de la Resolución 1016 de 1989, una de las actividades de los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo es diseñar y ejecutar programas para la prevención y el control de enfermedades generales por los riesgos psicosociales (Secretaría Jurídica Distrital, 1984).

Metodología de la investigación

Enfoque y diseño de la investigación

Gráfico 6

Enfoque de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

Se realizará método de investigación mixto ya que se utiliza una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Envuelve la colección de datos tanto cuantitativos como cualitativos en respuesta a la pregunta o hipótesis de la presente investigación.

Método mixto secuencial exploratorio: El método secuencial exploratorio es un método mixto que consta de: una fase inicial de recolección de datos cualitativos; una fase siguiente de recolección de datos cuantitativos.

El propósito del método secuencial exploratorio es explorar con una muestra inicial de tal forma que se puede diseñar la fase cuantitativa acorde a las necesidades de los individuos a ser estudiados.

Técnicas e instrumentos para la recolección y registro de la información.

Encuesta y cuestionarios virtuales: Las encuestas y cuestionarios de investigación proporcionan la descripción cuantitativa de tendencias, actitudes y opiniones de una población en este caso la muestra escogida en el proyecto de investigación.

Entrevista telefónica Individualizadas: son diseñadas para obtener informaciones más profundas en un grupo de individuos que comparten características y experiencias, recopilación de datos cualitativa.

Situación previa

La alta dirección estudió la viabilidad de medir el clima laboral de la organización en todo el país, el objetivo de esta actividad es conocer la opinión de los trabajadores. El área de recursos humanos de la organización tomo la decisión de realizar dicho estudio, lo cual fue aprobado por la alta dirección. Los encargados de cada área o departamento fueron los responsables de implementar las herramientas que permitirán medir el clima laboral.

En la ciudad de Cali, concretamente en la sede del centro de contacto que se encuentra ubicado en el complejo empresarial Carvajal Santa Mónica, se circunscribió la presente investigación, teniendo en cuenta la logística y recursos. Es de anotar que el tiempo de los colaboradores es limitado teniendo en cuenta sus diferentes ocupaciones, es por esta razón que se realizó la actividad en grupos de veinte trabajadores por cada hora; el estudio es necesario para poder identificar los aspectos más valorados por parte de los trabajadores, y de esta manera poder implementar un Plan de Beneficios para los colaboradores.

Es por esta razón, que el trabajo de campo desde el inicio estuvo bajo la responsabilidad de los encargados de las jefaturas, y siempre bajo la supervisión de la alta Dirección; manteniendo contacto permanente con el área de Recursos Humanos quienes cumplen la tarea de guiar las actividades. La investigación inicia después de una reunión

realizada con la jefa de esta área, ubicada en la central de Holguines, quien expuso el proyecto de análisis a la Alta Dirección; esta actividad radicó en obtener datos, realizar el procesamiento y análisis de los mismos, y después de esto, elaborar una presentación con la finalidad de exponer los resultados al personal local. Utilizando este modelo el proyecto se repetiría en las otras locaciones ubicadas en diferentes lugares del país, aplicando la misma metodología.

De esta manera los dirigentes de la organización se encaminaron en corregir circunstancias que enrarecían el ambiente laboral, y ayudarán a incrementar la motivación del personal, reducir el ausentismo laboral, y lograr un mayor compromiso con la empresa.

Instrumento

El equipo de trabajo con el consentimiento de Coomeva y la información de las encuestas a la cual nos permitieron acceder se logró identificar la problemática en la cual se abordó el trabajo de investigación y así poder brindar un plan de mejoramiento que sea adaptable a dicha problemática identificada. La encuesta que arrojó el dato más preocupante fue el ítem de Liderazgo en el cual la empresa tuvo una desmejora latente en el presente año, siendo una oportunidad para el proyecto de grado al poder brindar recomendaciones y sugerencias para eliminar de forma rápida los puntos críticos que están afectando de gran forma la tranquilidad del ambiente laboral de los empleados.

Por consiguiente se espera brindar asesoría que le permita a la empresa tomar medidas correspondientes en las cuales sean aplicables las recomendaciones que surgen del proyecto de investigación.

Con la finalidad de realizar la medición, se aplicó una encuesta con preguntas de tipo cerrado, claras, cortas, la cual mantiene un esquema didáctico y amigable, lo que permite una interpretación fácil; dichas preguntas giran en torno a las sensaciones de bienestar y malestar

que puedan percibir los trabajadores en cuanto a los diferentes aspectos de la actividad laboral

La encuesta fue diseñada por el departamento de Recursos Humanos de la Empresa, en esta área se verifica dicha encuesta y se realizan los ajustes previos, y posteriormente se aprueba para iniciar su aplicación.

Los encuestados participaron de manera voluntaria y no nominativa (anónima). Desde el primer momento se pensó en utilizar la escala de Likert para poder evaluar las respuestas de la encuesta (de esta manera se proyectó en la práctica), las discrepancias de juicios de los colaboradores de las diferentes áreas –o diferentes percepciones- fue factor fundamental para tomar la decisión referente al análisis, para ello se resumieron las respuestas de una forma binaria, lo cual se muestra como una encuesta dicotómica.

Después de realizar todo el trabajo de campo, se entregaron las encuestas siendo estas utilizadas como base de la investigación. Desde ese momento se da inicio al procesamiento de datos y elaboración de la presentación para los directivos. Los guarismos arrojados por las encuestas se cambiaron a porcentajes y se dispusieron gráficos de barra para obtener una mejor lectura, comprensión y puedan ser cotejados de una manera más fácil. Después de esto, se realizaron dos reuniones: la primera reunión se realizó con la finalidad de presentar los resultados y poder promover la elaboración de acciones de mejora; y la segunda reunión se llevó a cabo con el objetivo de consensuar las acciones de mejora, plasmando estas en un plan de mejoramiento y Plan de Beneficios al personal.

Estos resultados fueron de suma importancia y permitieron identificar el nivel de Clima Organizacional, es decir, el grado de conformidad de los trabajadores con la empresa: las actividades asignadas, los métodos aplicados, los compromisos, la normatividad interna, la disposición de los líderes y su relación con el equipo de trabajo, así como la evaluación de

los aspectos formales de la organización (estructura, logística, áreas y aspectos edilicios, higiene, distribución y gestión,). Se verificaron los siguientes factores referentes a la medición del Clima Laboral:

Las personas, Liderazgo, Aspectos institucionales y Medios de Comunicación, Técnicas aplicadas en el trabajo, Poder de Decisión (Empowerment) y Sistema de reconocimientos y Recompensas.

A continuación, se mostrará la herramienta utilizada para la investigación, la encuesta dividida en las cuatro variables que fueron determinadas y los factores o dimensiones:

Tabla 1

Instrumento de Investigación

INDICE COMPROMISO
Factores
Me siento orgulloso de Trabajar en Coomeva y la recomendaría a otra persona para trabajar en ella. Si tengo la oportunidad de cambiar de empresa con las mismas condiciones, renunciaría al trabajo en Coomeva.
INDICE CLIMA
LA GENTE
Factores
En Coomeva Servicios Administrativos los empleados son tratados con respeto sin importar su cargo. Tengo la oportunidad dentro de la empresa de aplicar mis conocimientos y destrezas. Las habilidades y destrezas adquiridas en Coomeva me permiten estar bien posicionada en el mercado laboral. Considero que tengo posibilidades de crecimiento laboral dentro de la empresa. La empresa me brinda las capacitaciones correspondientes para poder desarrollar mi trabajo. Mi trabajo me permite tener un equilibrio entre mi vida personal y laboral.
PROCESOS DE TRABAJO
Factores
La empresa me brinda las herramientas y equipos de trabajo para desarrollar de forma óptima mis responsabilidades. Considero seguras las condiciones físicas de mi lugar de trabajo. En mi lugar de trabajo existen buenas relaciones que me permiten llevar a cabo un buen trabajo en equipo. Considera que son de buena calidad los productos y servicios que ofrece Coomeva a sus clientes. Considera que los lineamientos y estrategias establecidas por la empresa facilitan las actividades de cada empleado. El centro de contacto reconoce las necesidades de los clientes y las atiende con prontitud
LIDERAZGO

Factores
<p>Tengo el apoyo de mi superior inmediato cuando tengo alguna duda</p> <p>Confío plenamente en las decisiones y estrategias de la alta dirección.</p> <p>Mi superior inmediato cuenta con los conocimientos requeridos para el cargo que ocupa.</p> <p>Mi superior inmediato acepta las sugerencias y recomendaciones del equipo de trabajo.</p> <p>Tengo buena relación en general con mi jefe inmediato.</p> <p>La alta dirección tiene claro el rumbo de la organización para que no afecte el futuro de la empresa.</p> <p>Mi superior inmediato facilita brinda solución a las diferencias entre los equipos de trabajo</p> <p>Mi superior inmediato es coherente con las decisiones y acciones que toma al momento de ponerlas en práctica.</p> <p>Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño de su equipo de trabajo.</p> <p>Mi superior inmediato motiva a sus colaboradores al desarrollo profesional y personal de los empleados.</p> <p>Mi superior inmediato tiene claridad al momento de expresar las metas y objetivos.</p> <p>Mi superior inmediato califica y me pone al tanto de mi desempeño laboral.</p>
ASPECTOS INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN
Factores
<p>Considera que la situación en la empresa en el futuro será excelente.</p> <p>La empresa cumple a cabalidad todas sus responsabilidades con la comunidad y la legislación correspondiente para desarrollar esta tarea.</p> <p>Me siento satisfecho con el prestigio de la empresa en mi entorno.</p> <p>Tengo conocimiento de los planes y objetivos corporativos de Coomeva.</p> <p>Las políticas se aplican en su totalidad impidiendo que surjan favoritismos y exenciones dentro de esta.</p> <p>La empresa me brinda de forma periódica los resultados organizacionales.</p>
PODER DE DECISIÓN
Factores
<p>En el Centro de Contacto se escucha y se soluciones las inconsistencias que se presenten.</p> <p>La empresa me brinda el espacio para dar sugerencias que mejoren mi lugar de trabajo.</p> <p>La empresa toma las decisiones en el momento necesario y a tiempo.</p> <p>El centro de Servicios Coomeva se adapta rápidamente a los cambios en el mercado</p>
RECOMPENSAS
Factores
<p>Considera que Coomeva es un buen lugar para trabajar teniendo en cuenta otras empresas.</p> <p>Considera que la empresa valora el buen desempeño de los empleados.</p> <p>Considera que la remuneración que recibe por su trabajo es justa.</p> <p>Considera apropiados los criterios que utiliza Coomeva para remunerar a sus empleados.</p> <p>Las responsabilidades que me son asignadas son de acuerdo con el salario que recibo.</p>
INDICE SEGURIDAD E HIGIENE
Factores
<p>Considera que Coomeva brinda espacios e instalaciones seguras para poder desarrollar mis actividades.</p> <p>Considera que cuenta con las herramientas e información suficiente para desarrollar de forma segura sus actividades.</p>

Fuente: Archivo de RR.HH, Coomeva servicios administrativos S.A.

Desarrollo

La encuesta se realizó a los trabajadores del Centro de Contacto de Coomeva que a nivel nacional alcanza unos 1200 empleados. Al ser una encuesta voluntaria se logró un porcentaje de respuesta del 80%. El análisis de los resultados obtenidos se hizo sobre el Centro de Contacto (Call Center).

Diseño

En los objetivos alcanzados en el desarrollo de esta investigación se utilizó el enfoque mixto el cual nos brinda un margen de información más amplia, permitiendo profundizar en datos cualitativos y cuantitativos, se evaluó afectación del clima laboral y la comunicación en el centro de contacto Coomeva CSA, todo esto mediante la recolección de datos a través de encuestas, que nos permitieron obtener la información necesaria de forma confiable, para identificar los principales factores que inciden en las falencias comunicativas que entorpecen el clima laboral. También se analizó si las cargas laborales influyen en el clima y de este modo proponer estrategias que fortalezcan la comunicación interna.

Se llevó a cabo esta investigación con enfoque mixto, ya que se requiere explicar, describir, predecir y explorar el por qué y/o la naturaleza de la afectación del clima laboral y la comunicación entre los funcionarios del centro de contacto Coomeva CSA, permitiendo a través de las observaciones preliminares y la búsqueda de patrones explicar y fundamentar una teoría que nos determinen los factores influyentes en la afectación del clima laboral; la obtención de esta información como se menciona en el párrafo anterior, se llevó a cabo mediante la técnica de encuesta, la cual es una herramienta ampliamente utilizada para las investigaciones, ya que permite obtener información de forma rápida y eficaz, brindando la opción de analizar los datos y explicar las características detectadas.

En la metodología preliminar partiendo de la finalidad y propósito de la obtención de los resultados acertados en este proceso de investigación, se utilizó el tipo de investigación exploratoria. Esta investigación va a permitir incrementar los conocimientos en cuanto a la problemática a tratar, de igual forma se recolectó información que será de gran ayuda en el desarrollo de cada paso, ya que permite que se llegue al análisis de los datos obtenidos, por medio de la elaboración de estadísticas con la información recogida durante el proceso de investigación.

La investigación se desarrolló en un periodo determinado, en el cual se ejecutarán las técnicas de investigación que permitan analizar la problemática definida en cuanto al clima organizacional, sus ventajas y desventajas e identificar la información necesaria que apoye esta investigación a través de fuentes primarias y secundarias en temas relacionados como productividad, mejoramiento continuo, la comunicación asertiva, entre otras.

Aplicación

Se le detalló y explicó a los empleados los objetivos a alcanzar mediante la realización de la encuesta y cómo desarrollar la misma, para posteriormente realizar la encuesta de manera virtual, haciendo la aclaración que sus respuestas iban a ser anónimas lo cual no afectaría para nada el desarrollo de sus labores o permanencia en la empresa.

Análisis e Interpretación de Resultados

Las valoraciones se presentaron en forma porcentual sobre el total de respuestas por sector. Para una mejor comprensión: azul: valor porcentual por encima del 75 % (Excelente), amarillo: valor porcentual entre 41 y 74% (Regular - Bueno – Muy bueno), rojo: valor porcentual hasta 40% (Deficiente).

Se presentó en primer lugar el resumen del Total MSO y luego el detalle de la variable. En este caso solo analizaremos el ítem de Liderazgo que es con el cual trabajaremos.

Gráfico 7

Instrumento de Encuesta Liderazgo

LIDERAZGO	ÁREAS DE LA EMPRESA								
	TOTAL MSO	ADMINISTRACION	FACTURACION Y COBRANZAS	SISTEMAS	PLANEACION	RHH	COMERCIAL	COMPRAS	CENTRO DE CONTACTO
INDICE DEL CLIMA	78	85	80	89	81	80	76	80	65
ENCUESTADOS p/DPTO	1002	56	38	22	15	22	36	13	800
Mi superior me escucha	89	95	100	100	88	100	100	88	40
Confío en sus decisiones	81	95	100	89	100	86	80	50	50
Tiene conocimientos p el cargo	87	100	90	100	79	88	86	90	63
Busca soluciones para atender las necesidades del cliente.	82	100	89	75	79	88	86	75	65
Acepta nuevas formas de trabajar	79	90	70	100	83	75	57	75	78
Mantiene relación satisfactoria	82	95	80	89	83	71	71	90	78
Tiene visión del futuro	78	85	100	89	73	100	57	67	50
Acerca opiniones diferentes	76	85	60	89	79	63	57	100	75
Es coherente y da el ejemplo	76	95	67	89	71	75	57	80	73
Reconoce el buen desempeño	74	52	80	67	92	75	71	80	75
Establece metas y objetivos	74	81	60	89	71	63	86	80	63
Promueve el desarrollo	76	52	60	90	79	75	100	80	73
Informa sobre el desempeño	63	68	55	50	75	65	65	68	60

Fuente: Archivo de RR. HH, Coomeva servicios administrativos S.A.

El Liderazgo tiene un elevado porcentaje 78% en el total MSO, de todos los aspectos de la empresa este es el que hay que trabajar más, ya que los resultados en todas sus áreas están por debajo de lo esperado, y en el área del centro de contacto los colaboradores dicen que sus jefes no los escuchan.

Gráfico 8

Instrumento de Encuesta Índice Satisfacción

INDICE SATISFACCIÓN	ÁREAS DE LA EMPRESA								
	TOTAL MSO	ADMINISTRACION	FACTURACION Y COBRANZAS	SISTEMAS	PLANEACION	RHH	COMERCIAL	COMPRAS	CENTRO DE CONTACTO
INDICE DEL CLIMA	96	100	90	93	95	100	90	100	100
ENCUESTADOS p/DPTO	1002	56	38	22	15	22	36	13	800
En general, estoy satisfecho	96	100	90	93	95	100	90	100	100

Fuente: Archivo de RR.HH, Coomeva servicios administrativos S.A.

Se logra evidenciar que la satisfacción para todos los MSO es del 96%. En términos generales la puntuación oscila por encima del 93%, se observa que sólo comercial y

facturación establecieron un 90%, teniendo en cuenta el descontento que inducen algunas fallas en los detalles de la tarea: como son objetivos, estrategias, aprendizaje, procedimientos, así como temas de remuneración y reconocimiento (obtener un salario que corresponda a la responsabilidad y acordes a los beneficios, mercado y valoración).

Gráfico 11

Instrumento de Encuesta Compromiso

COMPROMISO	ÁREAS									
	TOTAL MSO	ADMINISTRACION	FACTURACION Y COBRANZAS	SISTEMAS	PLANEACION	RRH	COMERCIAL	COMPRAS	CENTRO DE CONTACTO	
INDICE DEL CLIMA	95	98	95	92	96	94	92	96	96	96
ENCUESTADOS p/DPTO	1002	56	38	22	15	22	36	13	800	
Esfuerzo extra para lograr el objetivo	96	95	100	90	95	100	100	95	94	
Comparto objetivos y rumbo	92	100	90	89	100	100	80	88	90	
Rechazaria oferta de trabajo en condiciones similares	92	100	89	88	90	79	87	100	100	
Orgullosa de mi trabajo recomendando la empresa	98	95	100	100	98	95	100	100	99	

Fuente: Archivo de RR.HH, Coomeva servicios administrativos S.A.

En general se puede observar que el compromiso con la organización tiene un nivel alto, situándose para el total de áreas MSO en un 95%, y se ubica por encima del índice de clima organizacional. Lo anterior es de mucha importancia, ya que el nivel de compromiso de los empleados es esencial para el éxito de la gestión organizacional. El sector de recursos humanos es el único que se desvía de esta generalidad, el cual disminuye la calificación por una mínima alineación entre los objetivos personales y los de la organización; y después de analizar como posible un cambio de empresa ante condiciones salariales y beneficios iguales. En comercial también se observa este último factor.

Gráfico 10

Instrumento de Encuesta La Gente

LA GENTE	SECTORES								
	TOTAL MSD	ADMINISTRACION	FACTURACION Y COBRANZAS	SISTEMAS	PLANEACION	RRH	COMERCIAL	COMPRAS	CENTRO DE CONTACTO
INDICE DEL CLIMA	94	98	94	95	97	92	92	89	93
ENCUESTADOS p/DPTO	1002	56	38	22	15	22	36	13	800
Trato respetuoso	91	95	88	100	93	88	85	89	90
Aplica conocimientos	91	100	88	87	89	90	95	89	92
Aprende y mejora	94	97	98	85	100	100	88	90	93
Posibilidad de desarrollo	97	98	99	100	100	97	99	90	95
Capacitación para el trabajo	96	95	100	98	97	89	95	90	100
Equilibrio con la vida personal	92	100	88	100	100	87	89	85	88

Fuente: Archivo de RR.HH, Coomeva servicios administrativos S.A.

Se logra identificar que en la temática referente al personal se alcanza un promedio total del 94%, con esto se puede evidenciar que se mantiene en casi todos los sectores encima del índice clima. Es normal en todos los sectores que exista una elevada valuación del factor respeto, ya sea entre compañeros y con los jefes, de igual manera en las áreas técnicas existe una elevada aplicación de conocimientos. Se observa una calificación alta en el desarrollo futuro y los temas referente a la capacitación.

Gráfico 11

Instrumento de Encuesta Procesos de trabajo

PROCESOS DE TRABAJO	SECTORES								
	TOTAL MSD	ADMINISTRACION	FACTURACION Y COBRANZAS	SISTEMAS	PLANEACION	RRH	COMERCIAL	COMPRAS	CENTRO DE CONTACTO
INDICE DEL CLIMA	94	96	92	92	92	95	97	92	95
ENCUESTADOS p/DPTO	1002	56	38	22	15	22	36	13	800
Recursos disponibles	96	98	96	88	87	100	100	98	97
Condiciones físicas apropiadas	94	100	88	98	89	100	98	81	97
Trabajo en equipo	96	98	100	89	100	97	99	88	96
Cooperación interárea	94	100	89	90	96	89	95	89	100
Calidad de productos y servicios	94	90	89	88	90	100	97	98	100
Procedimientos facilitan la tarea	92	98	97	98	88	87	90	88	86
Atención a las necesidades del cliente con prontitud	93	85	87	90	96	95	100	100	90

Fuente: Archivo de RR.HH, Coomeva servicios administrativos S.A.

Analizando los procesos se evidencia una calificación del 94% debido a que existen procedimientos claros y estandarizados, que facilitan las actividades y calidad del producto/servicio.

Gráfico 12

Instrumento de encuesta Aspectos Institucionales y Comunicación

ASPECTOS INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN									
	TOTAL MSD	ADMINISTRACION	FACTURACION Y COBRANZAS	SISTEMAS	PLANEACION	RRH	COMERCIAL	COMPRA S	CENTRO DE CONTACTO
INDICE DEL CLIMA	93	94	92	92	90	88	94	96	95
ENCUESTADOS p/DPTO	1002	56	38	22	15	22	36	13	800
Buen futuro de la empresa	95	98	88	100	88	86	99	100	98
Información para el trabajo	94	95	97	100	88	86	90	95	97
Respeto a la ley y el ambiente	91	100	100	88	89	88	89	87	85
Prestigio de la empresa	90	86	87	85	89	90	95	97	90
Conozco planes y objetivos	94	87	88	98	100	90	95	95	98
Políticas claras y aplicadas	95	100	100	87	88	88	98	98	99
Información sobre resultados	92	90	87	88	87	87	95	98	100

Fuente: Archivo de RR.HH, Coomeva servicios administrativos S.A.

Se observa que el aspecto institucional ha quedado en un 93%, siendo eje fundamental de la gestión, mostrando la comunicación como la base principal para que el direccionamiento de la organización funcione correctamente y para que los objetivos se cumplan; se evidencia que la mayoría lo ha calificado con un porcentaje por encima del 80%, lo anterior debido a que siempre se han buscado instrumentos para poder entregar la información correctamente.

Gráfico 13

Instrumento de Encuesta Poder de Decisión

PODER DE DECISIÓN										
	TOTAL MSO	ADMINISTRACION	FACTURACION Y COBRANZAS	SISTEMAS	PLANEACION	RRH	COMERCIAL	COMPRAS	CENTRO DE CONTACTO	
INDICE DEL CLIMA	92	97	96	89	90	87	90	93	92	
ENCUESTADOS p/DPTO	1002	56	38	22	15	22	36	13	800	
Consideración y escucha	96	88	97	95	95	90	100	100	100	
Participación en las decisiones	89	98	99	87	88	88	85	85	84	
Decisiones a tiempo	91	100	100	87	88	85	89	87	88	
Rápida respuesta al mercado	91	100	89	87	88	85	85	98	95	

Fuente: Archivo de RR.HH, Coomeva servicios administrativos S.A.

El promedio de la valoración del empoderamiento del trabajador para tomar decisiones es de un 92%, pese a que el centro de contacto tiene sus directrices y es un poco complejo desviarse de esos estándares de calidad, los trabajadores sienten que pueden aplicar su libre albedrío para poder tomar decisiones cuando tienen al cliente en la línea.

Gráfico 18

Instrumento de Encuesta Seguridad e Higiene

SEGURIDAD E HIGIENE										
	TOTAL MSO	ADMINISTRACION	FACTURACION Y COBRANZAS	SISTEMAS	PLANEACION	RRH	COMERCIAL	COMPRAS	CENTRO DE CONTACTO	
INDICE DEL CLIMA	92	93	98	91	92	89	93	93	92	
ENCUESTADOS p/DPTO	1002	56	38	22	15	22	36	13	800	
Instalaciones seguras y aseadas	96	88	97	95	95	90	100	100	100	
Herramientas e información adecuada para trabajar	89	98	99	87	88	88	85	85	84	

Fuente: Archivo de RR.HH, Coomeva servicios administrativos S.A.

La seguridad e higiene no es un tema de importancia para los colaboradores, pero la alta dirección sabe que la nueva gestión de las empresas incluye este significativo tema, el cual incumbe a la responsabilidad social. Por lo anterior la evaluación de las instalaciones, logística y los elementos de trabajo adecuados, han logrado adquirir para los departamentos unos índices superiores a un 80% con relación a los valores de Clima. Y el total MSO es superior en casi un 92%.

Resultados

Gracias a los datos obtenidos se lograron identificar diversas problemáticas y eventualidades que afectan la productividad de los empleados, siendo estos datos estadísticos esenciales para poder tomar acciones correspondientes y así poder eliminar cada una de estas falencias que se puedan estar presentando en el lugar de trabajo de cada uno de los empleados.

Por consiguiente cada uno de los datos obtenidos se expuso al grupo de trabajo y se pronunciaron cuáles serán las acciones a tomar, ya que esto nos permitirá mejorar de forma automática algunos puntos que estén generando malestar en el equipo de trabajo; por otro lado para las acciones que requieren un cambio más complejo de desarrollar se debe de elaborar un acta con los responsables de dicho cambio y por consiguiente trasmitirla al equipo de trabajo, ya que el requerimiento así no se ejecute de forma automática debe quedar consignado en un papel y que este sea el seguro para poder cumplir las necesidades que los empleados solicitan y por consiguiente hacerles sentir que sus necesidades son escuchadas y analizadas para poder mejorar el ambiente laboral.

Plan de mejora

Después de analizar los datos obtenidos en el proceso de investigación, tomando como herramienta las encuestas, se elaborará un plan de mejoramiento que conlleve al cambio oportuno de las estrategias utilizadas por el Centro de Contacto CSA, en el cual se establecerán los objetivos, resultados y sugerencias, como modelo de cambio para implementar de forma oportuna los nuevos lineamientos; se debe tener en cuenta que la alta gerencia analizó y expuso los resultados obtenidos al equipo de trabajo con el objetivo de encontrar nuevas oportunidades de mejora en el grupo de líderes.

Como se puede apreciar en la gráfica # 7 de la encuesta Liderazgo en el área centro de contacto, la cual arroja resultados desfavorables en este ítem, es indispensable establecer lo antes posible planes de acción que impacten de forma positiva al equipo de trabajo de los líderes.

Por consiguiente, es necesario llevar a cabo una reunión con los líderes de cada área de la empresa y hacer una evaluación de desempeño para validar los conocimientos y destrezas de cada uno, esto con la intención de identificar posibles falencias en la falta de conocimiento, que impide que se lleven a cabo de forma óptima y oportuna las tareas asignadas en el Centro de Contacto Coomeva.

Es de vital importancia y necesidad el cambio oportuno de las estrategias que puedan estar utilizando, ya que estas están generando un ambiente negativo en el área de trabajo de cada empleado y por consiguiente puede afectar de forma negativa las responsabilidades asignadas por cada uno de los colaboradores, ya que si no se cuenta con una transmisión de lineamientos adecuados, no se lograrán alcanzar los objetivos y por consiguiente el empleado sentirá que su trabajo está afectando a la empresa y esto ocasiona desconfianza e inseguridad

en la toma de decisiones, lo cual conlleva a que no exista un lineamiento adecuado para cada situación dentro del área centro de contacto.

Cabe mencionar que se deben de realizar capacitaciones y talleres de liderazgo, las cuales son herramientas esenciales que les permitirá obtener nuevos conocimientos y apoyo actualizado en cuanto al manejo de personal referente al área de centro de contacto.

También es indispensable que el jefe del departamento realice reuniones periódicas para llevar a cabo un ejercicio One To One, la cual es una herramienta que le permitirá a la empresa identificar posibles falencias y novedades que estén fuera del alcance de los líderes y no tengan las herramientas correspondientes para poder solucionar dichos inconvenientes.

Por último se espera alcanzar un cambio oportuno que se vea reflejado en la percepción de cada empleado, ya que si eliminamos esta falencia de liderazgo se logrará complementar las estrategias organizacionales que son fundamentales para llevar cabo cada uno de los objetivos planteados dentro del área de Centro de Contacto; se debe resaltar que esta problemática es bastante compleja, ya que las percepciones de los empleados en cuanto a liderazgo son muy desfavorables y es complejo cambiar de un momento a otro la idea de cada empleado que tiene sobre su líder; por lo tanto se asignarán las medidas correspondientes y serán éstas las responsables de incrementar el valor corporativo de trabajo en equipo y nuevas destrezas que jugarán un papel fundamental para mejorar el ambiente laboral de la empresa.

Recomendaciones

Coomeva Servicios Administrativos promueve una constante mejoría en sus objetivos estratégicos y es gracias a colaboradores entregados al servicio que se ha logrado un notorio crecimiento.

De esta manera se recomienda que se siga trabajando arduamente en el desarrollo de acciones para mejorar las condiciones laborales de los colaboradores alcanzando una mayor productividad en el área de Centro de Contacto.

Los líderes de la organización son clave por lo tanto depende de ellos organizar y movilizar al personal para que se logren comportamientos dirigidos a la consecución de objetivos, empleando estrategias que fortalezcan el equipo de trabajo y por consiguiente un rápido impacto que favorezca el desempeño laboral y se vean reflejados todas estas acciones en resultados positivos para la empresa, logrando poco a poco eliminar las percepciones negativas que se tienen en cuanto a liderazgo.

Así mismo los líderes deben reforzar la generación de confianza, evaluando las oportunidades de mejoramiento cuando se cometen errores, ya que esto también hace que exista buena comunicación y búsqueda de oportunidades de mejora en el área, dando paso a la generación de un equipo de trabajo comprometido en su área y que esta dispuesto a dar todo su empeño por mejorar los procesos siendo estos esenciales para el crecimiento organizacional y fortalecimiento del clima organizacional.

El trabajo colaborativo debe servir para reconocer las limitaciones propias, pero con la mejora del desempeño y ayuda de todo el equipo de trabajo se lograrán alcanzar más rápido los objetivos planteados. Todo esto con el fin de lograr que cada empleado sienta satisfacción en las labores que realiza; además de que se cumpla el exceso a beneficios y mejor calidad de vida laboral para que logren los objetivos de clima organizacional al interior de la empresa.

Es de vital importancia que el Centro de Contacto Coomeva CSA ponga en práctica los resultados obtenidos con el fin de mejorar el bienestar laboral de los empleados, y que sean las buenas prácticas de convivencia interna las que caractericen a la empresa como un lugar óptimo para trabajar y que estas sirvan para la mejora continua del ambiente laboral de la empresa. Teniendo en cuenta que las relaciones personales entre los equipos de trabajo son fundamentales para que exista una correcta ejecución de las actividades y puedan ejercerse de manera prospera para la empresa.

Para la adaptación a estas nuevas necesidades, es necesario realizar cambios que pueden ser estructurales y funcionales, sin duda, los primeros son los que mayor dificultad representan, pues implican reformas políticas, históricas, económicas y sus resultados se esperan a largo plazo; en tanto los funcionales pueden lograrlo con efectos inmediatos o a mediano plazo.

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización en relación con, liderazgo, participación, motivación y reciprocidad, ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Se hace necesario proponer programas de motivación al personal de la organización con la finalidad de educar a los empleados para que se desarrolle una cultura organizacional de clase mundial, como se menciona en la visión de la organización, y elaborar una campaña de empoderamiento de la filosofía institucional.

Conclusiones

Un buen clima organizacional es fundamental para que todas las empresas puedan garantizar a sus empleados condiciones mínimas de autocuidado, seguridad y salud, ya que cuando los dirigentes no gestionan y delegan a sus empleados acciones de convivencia y apoyo mutuo será muy difícil lograr los resultados esperados ya que es un tema que debe estar a cargo de la alta gerencia.

Del mismo modo, un ambiente de trabajo agradable permitirá aumentar la productividad eficiencia y rentabilidad de la empresa, ya que los colaboradores se sentirán más a gusto con la organización y ayudarán a que esta cumpla con sus objetivos organizacionales, además permitirá transmitir a los clientes un servicio de calidad acorde a sus necesidades y expectativas.

Es de vital importancia que el clima organizacional teniendo en cuenta las relaciones entre los empleados, sea un ambiente de trabajo óptimo y ameno, para cada uno de estos, siendo los lineamientos administrativos y estrategias de convivencia interna en la empresa suministradas por el departamento de recursos humanos, jueguen un papel fundamental para que exista motivación grupal y cumplimiento de objetivos de forma oportuna y continua; generando así una mejora latente y beneficiosa para todas las áreas de la empresa y por ende se vea reflejado en las actividades diarias que ejecutan los asesores en el área de Centro de Contacto.

Un buen clima organizacional es fundamental para que todas las empresas puedan garantizar a sus empleados condiciones mínimas de autocuidado, seguridad y salud, ya que cuando los dirigentes no gestionan y delegan a sus empleados acciones de convivencia y apoyo mutuo será muy difícil lograr los resultados esperados ya que es un tema que debe estar a cargo de la alta gerencia.

Del mismo modo, un ambiente de trabajo agradable permitirá aumentar la productividad eficiencia y rentabilidad de la empresa, ya que los colaboradores se sentirán más a gusto con la organización y ayudarán a que esta cumpla con sus objetivos organizacionales, además permitirá transmitir a los clientes un servicio de calidad y acorde a sus necesidades y expectativas.

Es de vital importancia que el clima organizacional teniendo en cuenta las relaciones entre los empleados, sea un ambiente de trabajo óptimo y ameno para cada uno de estos, siendo los lineamientos administrativos y estrategias de convivencia interna en la empresa suministradas por el departamento de recursos humanos, jueguen un papel fundamental para que exista motivación grupal y cumplimiento de objetivos de forma oportuna y continua; generando así una mejora latente y beneficiosa para todas las áreas de la empresa y por ende se vea reflejado en las actividades diarias que ejecutan los asesores en el área de Call center.

Para terminar se debe considerar que el clima organizacional tiene gran relevancia en la empresa y sobre todo en las relaciones de los empleados, ya que si la empresa identifica cualquier falencia o problema que pueda estar generando un impacto negativo al ambiente laboral esta tendrá la necesidad de eliminarla de raíz, para que esta problemática no afecte el ambiente laboral de todos los empleados. Cuando un integrante de la organización no está cómodo en su lugar de trabajo, este no dará su mayor esfuerzo generando así un impacto negativo a todo el equipo de trabajo, y esto conllevará a que la empresa poco a poco pierda gran parte de su participación en el mercado.

En cuanto a índices se tienen los siguientes factores:

De satisfacción, se busca obtener información acerca de cómo ve el trabajador su propio trabajo y como se siente al hacerlo.

Compromiso: si el trabajador responde a su trabajo por medio de calidad en este y si posee sentido de pertenencia en la empresa.

De clima: se evalúan aspectos como calidad de vida laboral, condiciones de trabajo, ambiente laboral, nivel de liderazgo, entre otros.

De seguridad e higiene: se considera que brinda instalaciones seguras y aseadas para los empleados.

Estos aspectos permiten ver el papel tan importante que juega el establecimiento de logros teniendo en cuenta el recurso humano para que se pueda llevar a la organización a mejores beneficios mediante el fortalecimiento de la cultura colaborativa.

Referencias Bibliográficas

- Alvarez, H. (1995). *Prezi*. Obtenido de Modelo Hernán Álvarez Londoño: Hacia un clima organizacional plenamente gratificante: <https://prezi.com/5793svykgugus/modelo-hernan-alvarez-londono-hacia-un-clima-organizacional-plenamente-gratificante/>
- Argyris. (1958). *Biblioteca Virtual UNAD. Enfoques y corrientes sobre clima laboral*. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Brow W. y Moberg D . (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. . México: Editorial Trillas.
- Colombia, C. P. (1991). *Constitución Colombia. Artículo 49*. Obtenido de <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-49>
- CST. (1950). *INCP. Instituto Nacional de Contadores Públicos*. Obtenido de <https://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/cst.htm>
- Decreto 1377. (2013). *Art. 13 Protección de Datos*.
- Decreto 2663. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*.
- Decreto 614. (1984). *Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país*. .
- Forehand y Gilmer. (1964). *Biblioteca Virtual UNAD. Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>

- Gan, F. (2013). *Biblioteca Unad*. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gilmer, F. y. (1964). *Biblioteca Virtual UNAD*. Obtenido de Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales.: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Glick. (1985). *Biblioteca Virtual UNAD. Definiciones e Importancia del Clima Laboral*. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gomez, L. (2013). *El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y ma laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Hall, S. (1996). *Cuestiones de Identidad Cultural*.
- ISO 18295-1. (2017). *Centros de contacto con clientes*.
- ISO 18295-2. (2017). *Centros de contacto de clientes*.
- Ley 1581. (2012). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos.
- Ley 9. (1979). *Por la cual se dictan Medidas Sanitarias*.
- Litwin y Stinger. (1978). *Biblioteca Virtual UNAD. El clima organizacional de Litwin y Stinger*. Obtenido de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>

Mincomercio. (2013). *Defensoría del Pueblo. Políticas de protección de datos personales.*

Obtenido de

<https://www.defensoria.gov.co/public/ley1712/Protecciondedatospersonales.pdf>

Poole. (1985). *Biblioteca Virtual UNAD. Enfoques y corrientes sobre clima laboral.*

Obtenido de <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11)

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed, 20(4), 67-75.*

Salinero, M., & Fernandez, C. (1999). *El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas.*

Schneider y Reichers. (1983). *Biblioteca Virtual UNAD. Clima en plural: los “climas” en la organización.* Obtenido de <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11)

Silva, M. (1996). *Biblioteca Virtual UNAD. Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales.*

Obtenido de <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11)

Sparrow, P., & Cooper, C. (2014). *Organizational effectiveness, people and performance: new challenges, new research agendas.*