



Análisis sobre el clima laboral en el Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín

Juliana Hernández Herrera

Leidy Marcela Monsalve Monsalve

Angie Melissa Henao Gómez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Bello, 17 de mayo de 2022

Análisis sobre el clima laboral en el Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín

Juliana Hernández Herrera

Leidy Marcela Monsalve Monsalve

Angie Melissa Henao Gómez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Catalina Cárcamo Hernández

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

17 de mayo de 2022

Dedicatoria

Este proyecto de grado lo dedicamos primero a Dios por brindarnos la paciencia y la sabiduría; A nuestras familias que con esfuerzo y amor confiaron en nosotras para ayudarnos a cumplir uno de los logros más importantes en la vida y también a los que desde el cielo sabemos que están orgullosos.

Este logro también es gracias a nuestro equipo de trabajo, donde aprendimos que la lealtad y la gratitud es lo más importante para alcanzar los sueños, descubrimos habilidades, aprendimos prácticas para nuestra vida profesional y personal, pero lo más importante fue conocer la importancia de trabajar en equipo, somos conscientes que nuestras vidas tomarán rumbos diferentes pero en nuestra memoria está grabado que logramos vivir el sueño de formarnos profesionalmente con valores éticos y destacados por habilidades inigualables.

Agradecimientos

En primera instancia a Dios por permitirnos estar y permanecer, por brindarnos un respiro de vida para continuar con nuestro proceso.

A la docente Catalina Cárcamo Hernández que guío este proceso con paciencia y dedicación para lograr culminar con éxito, además por compartir sus conocimientos.

Al equipo de trabajo que dedicó su tiempo al trabajo arduo buscando un bien común y aportando a cada momento del proceso.

A la universidad por brindarnos el espacio físico idóneo para integrar nuestros conocimientos.

Y finalmente a nuestras familias por animar cada momento durante este gran proceso y etapa de vida.

Contenido

Lista de tablas.....	8
Lista de figuras.....	9
Lista de anexos	11
1 Resumen	12
2 Abstract	14
3 Introducción.....	16
4 Planteamiento del Problema.....	20
4.1 <i>Formulación del problema.....</i>	<i>26</i>
5 Justificación.....	27
6 Objetivos.....	30
6.1 <i>Objetivo General:.....</i>	<i>30</i>
6.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>30</i>
7 Marco Referencial	31
7.1 <i>Marco Conceptual.....</i>	<i>31</i>
7.2 <i>Marco Contextual.....</i>	<i>34</i>
7.3 <i>Marco Legal.....</i>	<i>37</i>
7.4 <i>Marco Teórico.....</i>	<i>40</i>
7.4.1 <i>Otras teorías.....</i>	<i>44</i>
7.4.1.1 <i>Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.....</i>	<i>44</i>
7.4.1.2 <i>Teoría Kurt Lewin y su diagrama de Campo de fuerza.....</i>	<i>45</i>
8 Metodología.....	48
8.1 <i>Línea de investigación institucional.....</i>	<i>48</i>
8.2 <i>Eje temático:</i>	<i>48</i>
8.3 <i>Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....</i>	<i>48</i>
8.4 <i>Diseño:</i>	<i>49</i>

8.5	<i>Alcance:</i>	50
8.6	<i>Población.</i>	50
8.7	<i>Tamaño de muestra.</i>	50
8.8	<i>Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.</i>	51
9	Análisis de los resultados	53
9.1.	<i>Objetivo 1: Identificar los principales factores que interfieren en el clima laboral dentro del Call center Konecta de la ciudad de Medellín.</i>	53
9.1.1	Resultados.....	53
9.1.2	Análisis	61
9.1.2.1	Comunicación.....	61
9.1.2.2	Entrenamiento.	61
9.1.2.3	Estímulos, reconocimiento.	62
9.1.2.4	Compensación salarial.....	62
9.1.2.5	Bienestar laboral.....	63
9.1.2.6	Crecimiento profesional.....	63
9.1.2.7	Divulgación de metas y objetivos.	63
9.1.2.8	Relaciones equipo de trabajo.....	64
9.1.2.9	Cumplimiento de metas individuales.	65
9.1.2.10	Liderazgo.....	66
9.1.2.11	Comunicación asertiva.....	66
9.2	<i>Objetivo 2: Diseñar un instrumento de diagnóstico que permita la evaluación del clima laboral dentro del Call center Konecta de Medellín.</i>	68
9.2.1	Resultados.....	68
9.2.2	Análisis	71
9.3	<i>Objetivo 3: Proponer estrategias que ayuden a la conservación y buena gestión del clima laboral dentro del Call center Konecta de la ciudad de Medellín.</i>	73
9.3.1	Resultados.....	73
9.3.2	Análisis	77
9.3.2.1	Entrenamiento.	77
9.3.2.2	Estímulos, reconocimiento - Crecimiento profesional.....	77
9.3.2.3	Compensación salarial.....	77
9.3.2.4	Divulgación de metas y objetivos	78
9.3.2.5	Relaciones equipo de trabajo - Bienestar laboral	79
9.3.2.6	Cumplimiento de metas individuales	81
10	Conclusiones	84
11	Referencias	86

12 Anexos.....	92
<i>12.1 Anexo A. Encuesta parte operativa.....</i>	<i>92</i>
<i>12.2 Anexo B. Entrevista parte administrativa.....</i>	<i>94</i>

Lista de tablas

Tabla 1. *Tipos de clima organizacional*..... 45

Lista de figuras

Figura 1. <i>Factores de la motivación</i>	41
Figura 2. <i>Diagrama de campo de fuerza.</i>	46
Figura 3. <i>Fórmula de aplicación tamaño de la muestra.</i>	51
Figura 4. <i>Encuesta operativa: Capacitación y entrenamiento del equipo</i>	53
Figura 5. <i>Encuesta operativa: Estímulos y reconocimiento</i>	54
Figura 6. <i>Encuesta operativa: Compensación salarial</i>	54
Figura 7. <i>Encuesta operativa: Bienestar</i>	55
Figura 8. <i>Encuesta operativa: Crecimiento profesional</i>	55
Figura 9. <i>Encuesta operativa: Equipo de trabajo</i>	56
Figura 10. <i>Encuesta operativa: Reconocimiento del equipo</i>	56
Figura 11. <i>Encuesta operativa: Ambiente organizacional</i>	57
Figura 12. <i>Encuesta operativa: Relaciones interpersonales</i>	57
Figura 13. <i>Encuesta operativa: Cumplimiento de metas</i>	58
Figura 14. <i>Encuesta operativa: Liderazgo</i>	58
Figura 15. <i>Encuesta operativa: Comunicación asertiva equipo de trabajo</i>	59
Figura 16. <i>Encuesta operativa: Comunicación asertiva líderes</i>	59
Figura 17. <i>Encuesta operativa: Canales de comunicación</i>	60
Figura 18. <i>Encuesta operativa: Comunicación asertiva organización</i>	60
Figura 19. <i>Encuesta operativa: Bienestar de los colaboradores</i>	68
Figura 20. <i>Encuesta operativa: Liderazgo y comunicación</i>	69
Figura 21. <i>Encuesta operativa: Relacionamiento del equipo de trabajo</i>	69
Figura 22. <i>Encuesta operativa: Líder, comunicación y equipo</i>	70

Figura 23. <i>Encuesta operativa: Acceso a la información</i>	73
Figura 24. <i>Encuesta operativa: Canales de comunicación – Trasmisión de información</i>	74
Figura 25. <i>Encuesta operativa: Conocimiento organizacional</i>	74
Figura 26. <i>Encuesta operativa: Objetivos organizacionales</i>	75
Figura 27. <i>Encuesta operativa: Compensación salarial vs experiencia y formación</i>	75
Figura 28. <i>Encuesta operativa: Relación laboral</i>	76
Figura 29. <i>Encuesta operativa: Estímulos y reconocimiento</i>	76

Lista de anexos

Anexo A. Encuesta parte operativa.....	92
Anexo B. Entrevista parte administrativa.....	94

1 Resumen

Las organizaciones del sector Call centers se han destacado no sólo por contribuir como grandes ayudas a todo tipo de organizaciones permitiendo la facilidad con las comunicaciones, sino, por sus innumerables críticas a nivel interno, provenientes de sus clientes más importantes: sus colaboradores.

A lo largo de este trabajo se encuentran variables importantes que dejan ver los diferentes conflictos, a nivel del clima laboral, presentes en las organizaciones relacionadas con Call center y de manera puntual en la organización “Konecta” donde se busca evaluar, por medio de una encuesta, el nivel del clima laboral y las percepciones de sus colaboradores frente a este.

La encuesta aplicada al Call center “Konecta” consta de diferentes factores que buscan evaluar criterios como el bienestar laboral, el liderazgo, cumplimiento de metas, comunicación asertiva, entre otros; teniendo como propósito indagar las causas raíz que generan dificultades en el ambiente laboral en esta organización y proponer estrategias que influyan en el mejoramiento de las mismas al interior de la Organización.

Según el profesor Jan-Emmanuel De Neve, (citado por Broom, 2019)

Parece que hay un margen considerable para mejorar la felicidad de los empleados mientras están en el trabajo, ha señalado. Si bien esto es claramente de interés para los propios trabajadores, nuestro análisis sugiere que también es de interés para sus empleadores.

Se concluye que hay un alto grado de desmotivación y sentimientos negativos al interior del equipo de trabajo generados por las relaciones laborales, los salarios, mala comunicación y constante competencia por ello es importante iniciar un proceso que reestructure los comportamientos al interior de la organización y así mejorar la convivencia.

Palabras clave: Call center; Clima laboral; Cultura organizacional; Estrategias; Insatisfacción.

2 Abstract

Organizations in the Call center sector have stood out not only for contributing as great help to all types of organizations allowing ease of communication, but also for their innumerable criticisms internally, coming from their most important clients: their collaborators.

Throughout this work, important variables are found that reveal the different conflicts, at the level of the work environment, present in the organizations related to the Call center and in a timely manner in the "Konecta" organization where it is sought to evaluate, through a survey, the level of the work environment and the perceptions of their collaborators against it.

The survey applied to the "Konecta" Call center consists of different factors that seek to evaluate criteria such as work well-being, leadership, goal achievement, assertive communication, among others; with the purpose of investigating the root causes that generate difficulties in the work environment in this organization and proposing strategies that influence the improvement of the same within the Organization.

According to Professor Jan-Emmanuel De Neve, (cited by Broom, 2019)

There appears to be considerable scope for improving employee happiness while they're at work, he noted. While this is clearly in the interest of workers themselves, our analysis suggests that it is also in the interest of their employers.

It is concluded that there is a high degree of demotivation and negative feelings within the work team generated by labor relations, wages, poor communication and constant

competition, therefore it is important to initiate a process that restructures behaviors within the organization and thus improve coexistence.

Keywords: Call center; Dissatisfaction; Organizational culture; Strategies; Work environment.

3 Introducción

El ritmo acelerado impuesto por las nuevas tecnologías ha obligado a las organizaciones a replantearse frente a los nuevos retos que impone esta sociedad líquida, los cuales exigen que las empresas implementen estrategias mucho más novedosas, creativas e innovadoras con el fin de alcanzar la competitividad, eficacia y sostenibilidad necesarias en el mercado actual. Una de estas estrategias propone que los trabajadores deben estar motivados para poder cumplir con sus labores de manera óptima y esa motivación sólo se logra a partir de la activación o potenciación de los distintos estímulos internos como externos. Lo anterior apunta al desarrollo de estrategias que promuevan el bienestar laboral de sus trabajadores.

Según la Associate Profesor of Notre Dame University (2015),

Comprender el concepto de compromiso comienza reconociendo que, en el transcurso de un día, las personas constantemente incorporan y dejan de lado varias profundidades de sí mismos mientras trabajan. Es decir, las personas pueden utilizar diferentes niveles y dimensiones de sus recursos físicos, emocionales, espirituales y cognitivos en la forma en que representan roles, realizan actividades o cumplen responsabilidades.

En este sentido, se trae a colación el centro de llamadas “Konecta” donde se ha evidenciado un alto nivel de desmotivación e inconformidades en sus colaboradores. De acuerdo con lo anterior, es vital que la organización implemente estrategias que permitan generar escenarios donde prevalezca la comunicación y un clima laboral óptimo que aumente la felicidad y la comunicación de sus empleados.

Frente al panorama anterior, es preciso que dentro de la organización se plantee un análisis pormenorizado de las variables y principales brechas presentes a nivel de su estructura organizacional, que abarque todos los niveles que afectan de manera considerable, la estabilidad y satisfacción de sus colaboradores, no sólo para hacerlos visibles, sino, y mucho más importante aún, proponer estrategias que apunten a la conservación y consolidación de un clima organizacional que le permita a sus colaboradores desarrollar todo su potencial, lo cual se verá reflejado más adelante en el rendimiento de todo el equipo y por ende, la productividad y competitividad de la organización.

“Es fundamental que las organizaciones retengan el talento para obtener una ventaja competitiva. Esencialmente, las organizaciones deben centrarse en retener a los empleados calificados y mantenerlos comprometidos con sus trabajos”. (Dhanpat Nelesh et al., 2018, p.1), lo que implica que Konecta deberá desarrollar técnicas funcionales que mejoren las condiciones de trabajo, procesos de capacitación, la motivación, la compensación y el liderazgo.

Es por ello por lo que la presente investigación tiene como objetivo, evidenciar cada uno de los factores de alteración que están presentes dentro de la organización y que afectan la estabilidad del clima organizacional. Por otro lado, una vez sean ilustradas las variables principales, se procederá a presentar los principales indicadores que deben ser frecuentemente calibrados con los equipos de trabajo para medir la calidad del clima organizacional dentro de los equipos de trabajo. Y finalmente, se propone una serie de estrategias que permitirán contrarrestar los efectos de esas brechas evidenciadas dentro de la estructura organizacional del Call center “Konecta”, con las cuales se puede lograr disminuir los indicadores de insatisfacción presentes en cada uno de sus colaboradores.

Durante el desarrollo de la investigación se presentan dificultades en el acceso a las redes de colaboradores para realizar la aplicación del instrumento, sin embargo, se logró abarcar en su mayoría, el porcentaje de impacto requerido para el posterior análisis. En este sentido se impactaron las áreas operativas por medio de una encuesta que buscaba evaluar criterios como: bienestar, liderazgo, cumplimiento de metas, comunicación asertiva, entre otros. Por otro lado, se realizaron entrevistas en el área administrativa.

La investigación se desarrolló bajo una metodología cualitativa la cual tenía como objeto, recopilar información por medio de encuestas y entrevistas realizadas a dos (2) tipos de población. En primer lugar, al área administrativa y, en segundo lugar, al área operativa. Esto con el fin de buscar percepciones que ayudaran a vislumbrar los factores más determinantes que estuviesen influyendo en el clima organizacional de esta organización y que sirvieran de igual forma para complementar o soportar este proyecto. El diseño que se utilizó fue de tipo no experimental ya que no se modificaron ninguna de las variables.

Teniendo en cuenta el análisis y alcance de los resultados de la investigación, se clasificó como un estudio descriptivo porque se enfocó principalmente en determinar cómo funcionaba el clima organizacional dentro del Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín. A la vez se investigan las magnitudes de la problemática y los factores que se encuentran asociados a ésta.

La investigación se encuentra segmentada en la sustentación teórica donde se toman como referentes principales a Herzberg quien habla sobre la satisfacción de los colaboradores desde dos aspectos fundamentales el interno y externo y propone que es a partir de estos que la organización debe sustentar sus políticas laborales. Por otro lado, referenciamos a Benavente el cual nos habla sobre cómo la presión laboral entre otros factores trae como consecuencia

inmediata el ausentismo laboral y las tasas de bajas voluntarias en las organizaciones. Su investigación abarca planteamientos de las siguientes teorías: Teoría del clima organizacional de Rensis Likert y la Teoría Kurt Lewin con su diagrama de Campo de fuerza.

Posteriormente, se realizó el análisis pormenorizado de cada uno de los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento con el que se visualizaron brechas considerables dentro de los criterios de medición que se plantearon. Unas de esas brechas de mayor preocupación resultaron ser el tema de liderazgo y el salarial de los colaboradores. De otro lado, los administrativos entrevistados coincidente en el hecho de que el principal factor de afectación del clima organización en la empresa es la falta de comunicación entre los integrantes de todos los equipos y las líneas de mando.

Esta investigación concluye con el planteamiento de estrategias, de igual forma pormenorizadas, que le apunten a disminuir, de forma considerable y contundente, las brechas evidenciadas dentro de los puntos de mayor criticidad para la organización, bajo la premisa de que con estos ajustes del sistema actual que se muestra como ineficiente y averiado, se logren mejores resultados a nivel organizacional en todos los niveles, ya que si se tiene satisfacción laboral, se tendrá además, un clima organizacional que promueva la construcción colectiva, la sana convivencia y el crecimiento mutuo, lo cual apuntará de manera directa al crecimiento sostenible de la organización.

4 Planteamiento del Problema

Los Call centers, se identifican como centros de llamadas que facilitan la interacción entre una determinada organización y sus proveedores, principalmente sus clientes. Esto se logra mediante la integración de medios de comunicación como el teléfono y el computador, que permiten el acceso directo a diversos aplicativos y sistemas internos propios de cada una de las compañías en pro de la solución de las necesidades de los clientes. Lo anterior apunta a un portafolio que integra tanto servicios de cobranzas, ventas, servicios al cliente como también la retención de clientes, entre otros.

Es importante que estos centros de atención al cliente, que son considerados el activo más importante de las organizaciones, sean escenarios donde prevalezca la buena comunicación y donde prime un clima laboral óptimo que permita el normal desarrollo de las operaciones que conllevan a la satisfacción de los usuarios finales. En palabras de (Guillermo, 2007, como se citó en Celis, 2014, p.4). “El clima laboral se puede expresar de manera general, como el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización”.

Actualmente, se conoce que estos centros de atención al cliente (Call centers) no cuentan en su mayoría con un clima laboral en óptimas condiciones, esto posiblemente a causa de deficiencias a nivel de estructuración de políticas internas que se enfoquen en el establecimiento de estrategias que permitan la resolución de conflictos, promuevan aspectos como la buena comunicación, las relaciones asertivas entre compañeros de trabajo a nivel general, las condiciones laborales a nivel estructural y principalmente en la preservación y promoción de estos ambientes de buena convivencia.

Lo anterior está principalmente enmarcado en temas de relacionamiento de líderes con sus equipos de trabajo, hacinamiento en los espacios laborales, condiciones salariales que no cumplen las expectativas y que no compensan las arduas jornadas laborales a las que son sometidos los colaboradores; la falta de oportunidades de crecimiento dentro de la organización, entre otros aspectos que engloban la situación actual, principalmente de reputación de estos centros que vienen siendo reconocidos por sus deplorables condiciones laborales.

Como lo indica Leonard (2022) en los últimos años ya no es un tabú divulgar los salarios, por lo que las empresas buscan la equidad salarial, donde cada empleado se sienta a gusto con la remuneración y crear una cultura en la que la transparencia salarial ayude a abordar los problemas relacionados con la equidad racial y de género (p.1).

Es importante destacar que los Call centers en Colombia representan un mercado laboral altamente competitivo, y que para los jóvenes del país comprende una fuente de ingresos y de oportunidades laborales importante; además de que para ellos resulta siendo determinante ya que si bien las condiciones laborales no son aparentemente las mejores, al no tener más opciones ni otras oportunidades en el mercado laboral, ven en estas compañías la única alternativa para solventar sus realidades y necesidades.

Este tema de falencias en el clima laboral dentro en las organizaciones, puntualmente en los Call centers, es algo que viene trascendiendo a lo largo del tiempo y en estos últimos años con la pandemia por el COVID-19, parece haberse incrementado y visibilizado con mayor fuerza sobre todo con el auge de las redes sociales por tratarse de una problemática que afecta directamente a la juventud del momento lo cual ha hecho que el rango de alcance de la información y las quejas de los empleados, vaya en crecimiento a nivel mundial.

Por esta razón, es importante traer a colación que uno de los aspectos claves que se debe implementar para conseguir la conservación de un clima laboral en óptimas condiciones en la organización, es la buena comunicación del equipo en donde cada uno de los integrantes de los grupos de trabajo pueda, por medio de una comunicación asertiva, obtener la solución de los conflictos que se le presenten en el desarrollo de sus actividades y su vida laboral.

Cuando no se cuenta con una buena gestión de la comunicación al interior de los equipos dentro de todos los niveles jerárquicos de la organización, puede generarse un clima laboral que no permita la interacción adecuada de los integrantes y el desarrollo de las actividades, además se puede crear un ambiente de insatisfacción por parte de los colaboradores y hasta la deserción laboral, como se ve claramente reflejado en los índices de rotación de personal en estos centros de atención.

Teniendo en cuenta lo anterior, el conflicto se puede presentar como una de las causales principales de la generación de un relacionamiento inadecuado dentro del clima laboral, el cual nace según Celis (2014)

Del desacuerdo entre un grupo de personas que presentan relación dentro de las actividades de la organización. En varias ocasiones no se evidencia que las diferencias presentadas dentro de un equipo de trabajo se expresan como normalmente se espera en forma verbal o escrita, si no también se puede percibir a través del comportamiento del individuo donde refleja la inconformidad frente a una situación presentada. (p.18).

Haciendo alusión a lo anterior, esta problemática se presenta con frecuencia en los equipos de trabajo de todas las organizaciones, específicamente en los Call centers, donde se evidencia que no existe un canal de comunicación asertivo entre los líderes y los colaboradores,

ni entre el mismo equipo de trabajo de forma horizontal, es decir, dentro del mismo nivel jerárquico. Dándose básicamente porque no se tiene establecida una estructura de trabajo colaborativo si no que se implementan otros mecanismos que apuntan sólo al cumplimiento de indicadores y metas que envían un mensaje errado de incentivos para el trabajo individual.

Por otro lado, se evidencia problemáticas fuertes dentro de estos centro de llamadas con respecto a deserción laboral, inestabilidad, afecciones a nivel psicológico y de salud de los colaboradores, estrés, baja motivación laboral, condiciones laborales cuestionables, centros de trabajo que no cumplen estándares de calidad para el desarrollo adecuado de funciones, presión desmedida por cumplimiento de metas, entre otros; que no sólo influyen en la productividad laboral de la organización sino que además, apuntan de forma directa, a la consolidación de climas organizacionales que permean la problemática de rotación de personal y más ampliamente al desempleo e indirectamente perpetúan en otras problemática a nivel organizacional.

Es por esto por lo que es relevante destacar que el factor clave para la conservación de un buen ambiente laboral dentro de las organizaciones, son las condiciones laborales de sus empleados, ya que un equipo de trabajo con buenas condiciones laborales es un equipo motivado, con sentido de pertenencia y con disposición para el desarrollo de sus actividades.

Según Jojoa (2017)

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo, entre estos se encuentra el salario bajo: Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo. (p.11).

En otras palabras, un empleado con buenas condiciones laborales se siente satisfecho y esto está estrechamente relacionado con su desempeño laboral y sus relaciones interpersonales, las cuales contribuyen a la construcción de un buen clima laboral. Por el contrario, un empleado insatisfecho por sus condiciones laborales puede traducirse en bajos índices de productividad, relaciones interpersonales conflictivas, entre otros; que afectarían directamente el clima organizacional del equipo.

La satisfacción laboral dentro del contexto de clima laboral es una herramienta fundamental que debe ser abordada de forma profunda y como tema principal por cada una de las organizaciones, ya que la satisfacción de los empleados, entendiéndose este como el principal actor de la consecución de objetivos, Como lo expresa la revista anonymous (2010) “la empresa TransCore es destacada por brindar experiencias y resultados de monitoreo de gran calidad, así como de estrategias administrativas y valores de medición de la satisfacción del cliente integrales y efectivas” (p.2), se traduce en indicadores de productividad favorables, construcción de relaciones de confianza que promueven el trabajo colaborativo y así lograr crear redes de apoyo que finalmente impacten de forma positiva y directa, la satisfacción de los clientes que son la razón de ser de todos los objetivos organizacionales. Según López y Castellano (2021) “La motivación, compañera inseparable del liderazgo, debe seguir los nuevos lineamientos de la Calidad Total y ser muy transparente y genuina” (p.78).

Los colaboradores son el activo más importante para la compañía, ya que es por medio de cada uno de ellos que las empresas, en su mayoría, funcionan y logran el éxito en cada uno de sus gremios, es por esto que se debe promover no sólo ambientes laborales que permitan el desarrollo laboral en las mejores condiciones, sino también, que permitan un desarrollo a nivel

profesional dentro de éstas, que en consecuencia generen satisfacción y que sin duda esto ayudará más adelante a obtener mejores ambientes de trabajo, ya que según (Jojoa, 2017)

Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente. (p.11)

Lo anterior conlleva a permear en el equipo de trabajo la misma sensación, generando afectaciones en el clima laboral.

En palabras de (Borrell, 2004, citado en Toro, 2015, p.11) “Buenos profesionales hacen buenos equipos, pero también buenos equipos hacen buenos profesionales, lo que a la larga supone un enriquecimiento social”. Es por esto por lo que para que los colaboradores de los Call centers adopten una cultura de trabajo colaborativo, es necesario que estos centros realicen una reestructuración inicial de sus políticas de incentivos como comisiones por cumplimiento de metas individuales y se generen prácticas de consecución de objetivos grupales que sean promovidos desde el liderazgo de cada uno de los equipos con lo cual contribuirán con el tejido social dentro de los equipos.

Es importante, además resaltar que según (Carnegie, 2001, citado en Toro, 2015, p.11) “El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes”.

La carencia de un buen clima laboral dentro del equipo de trabajo puede tener como consecuencias diferentes factores, entre ellos los de mayor relevancia y que generan

preocupación a nivel organizacional son los bajos índices de productividad y la rotación de personal que en mucho de los casos acarrea sobrecostos por el tema de los procesos de selección.

En palabras de Jiménez y Jiménez (2016)

Cuando un empleado baja notoriamente su rendimiento laboral es porque quizá está atravesando por una situación de inconformidad o alguna serie de problemas. Y es allí donde debe preocuparse la empresa por el bienestar del sujeto. Dentro de una organización se debe de tomar en cuenta la parte humanística, porque los empleados necesitan una calidad de vida y qué mejor que se la otorgue la empresa. (p.28)

En este orden de ideas, la clave del éxito de una organización como ésta con respecto al clima organizacional está básicamente enfocado en el ámbito del liderazgo, como lo expresa Celis (2014) cuando afirma que:

este es considerado uno de los factores de gran importancia a la hora de evaluar el clima organizacional debido a que se requiere un guía que les impregne la energía necesaria a los demás individuos para que estos a su vez le den funcionamiento a la cadena de actividades estructuradas y así generen los resultados requeridos. (p.7)

4.1 Formulación del problema

¿Cuáles son los principales factores que interfieren en el clima organizacional en el Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín y qué metodologías o estrategias se podrían diseñarse e implementar para mejorarlo?

5 Justificación

El presente proyecto de investigación surge a partir del interés por identificar cuáles son esos posibles factores que interfieren en el clima organizacional en el Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín. La investigación se enfocará principalmente en el análisis de los resultados, producto de unas encuestas que se les realizará a los empleados de la parte operativa del Call center y unas entrevistas que se les aplicará, a su vez, a la parte administrativa de éste, donde se resaltarán las respuestas más relevantes generadas de acuerdo a la percepción de toda la planta de empleados frente al clima laboral y de esta manera lograr hacer una propuesta de mejoramiento, a través de unas estrategias que serán planteadas al finalizar esta investigación.

A lo largo del tiempo, las empresas de servicio al cliente (Call centers) se han categorizado por brindar a sus empleados un clima organizacional con deficiencias desde donde surgen comentarios sobre el abuso de horarios y salarios que no suplen las necesidades básicas de sus empleados, ni mucho menos son acordes con las actividades realizadas y el tiempo laborado. Además, compensaciones de difícil acceso que generan rivalidad entre los colaboradores y otros aspectos negativos. De acuerdo con lo anterior, se vio la necesidad de generar un estudio en este tipo de empresas con el fin de identificar cuál es el trasfondo de los inconvenientes internos que desfavorecen ese bienestar laboral.

En este sentido es importante resaltar que según Lemos, Pereira y Klein (2019)

Los empleados son los “engranajes” de las organizaciones que con sus habilidades, técnicas, conocimientos y trabajo logran el bien o servicio que les permite a las organizaciones adentrarse en sus objetivos hacia la sociedad y sobrevivir, y mantener una buena vida laboral es la base para un mejor desempeño. El desarrollo de las

organizaciones depende de las personas involucradas para alcanzar su misión, metas y resultados. (p.3)

De acuerdo a la cita anterior, es importante aclarar que estos inconvenientes internos no se evidencian solo en los Call center, sino que también se hace normal encontrar quejas en diferentes empresas pertenecientes a diversos sectores económicos, sin embargo, hay que resaltar que en las empresas de atención al cliente o que tengan que ver con comunicación con los clientes como lo son los centros de llamadas, se hacen mucho más evidente las inconformidades entre los empleados y los líderes quienes con mucha más frecuencia, manifiestan con el tiempo un gran estrés laboral perjudicando notablemente la reputación de la organización.

Por otro lado, es importante resaltar que el constante cambio de empleados está representando un verdadero problema para las empresas, lo cual se ve reflejado en los altos costos de reclutamiento y procesos de selección, pero más preocupante aún es el impacto que esto puede generar en los clientes ya que la productividad y desempeño del personal contratado, por ser un personal flotante, no cumple con las expectativas de un buen servicio.

Según Malca (2018) “los criterios que fidelizan a los empleados no vienen lográndose de forma satisfactoria ya que se perciben sueldos bajos, cero capacitaciones, no hay línea de carrera, cero bonos, incentivos y reconocimientos, mal trato del jefe directo, mal clima laboral, etc.” (p.19). Lo que a su vez genera un alto impacto en la cantidad de deserción de puestos de trabajo.

Es importante resaltar que, uno de los beneficios que se atribuye al preservar un clima laboral idóneo, es evitar afectar de manera significativa el buen desarrollo laboral en las diferentes áreas funcionales, disminuir la deserción del personal y mitigar costos adicionales.

Esta investigación pretende contribuir al mejoramiento del clima laboral por medio de la comunicación asertiva entre niveles jerárquicos, búsqueda de estrategias corporativas que incentiven a los colaboradores y que permita el buen desempeño laboral generando herramientas que permitan a la organización estar en constante evaluación de su personal y sus percepciones y de esta manera generar ambientes amenos, contar con personal motivado y satisfecho con su puesto de trabajo y mucho más importante, tener un aumento en la productividad.

Al finalizar la investigación se pretende exponer las principales causas que originan un clima organizacional deficiente con el fin de evidenciar las brechas en las que deben poner más atención y generar estrategias si lo que se buscan es obtener una mayor estabilidad de su planta de personal y disminuir sus índices de insatisfacción y rotación.

6 Objetivos

6.1 Objetivo General:

Analizar los factores que influyen en el clima laboral en el Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín

6.2 Objetivos específicos

1. Identificar los principales factores que interfieren en el clima laboral dentro del Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín
2. Diseñar un instrumento de diagnóstico que permita la evaluación del clima laboral dentro del Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín
3. Proponer estrategias que ayuden a la conservación y buena gestión del clima laboral en el Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín.

7 Marco Referencial

7.1 Marco Conceptual

En la actualidad, el clima organizacional es un aspecto importante para las organizaciones ya que con su buena gestión consigue mejorar la productividad, más permite evaluar el desempeño de sus empleados y las relaciones laborales que se presentan en cada una de las áreas de la organización. Como lo expresa (Álvarez, citado en Echeverría y cruz, 2014, p. 185) “El clima organizacional hace referencia a características como los valores, las normas, las actitudes y los sentimientos percibidos por las personas sobre la institución de la cual forman parte”.

Los trabajadores en las diferentes áreas de las organizaciones llevan a cabo una serie de funciones donde priman las condiciones físicas y emocionales para el mejor cumplimiento de los objetivos, (Chiavenato, 2011, p. 58) hace referencia al clima organizacional como la acción donde “Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional”

El grupo de colaboradores es de vital importancia para el logro de los objetivos de cualquier empresa, sin distinción de su actividad económica, sin embargo, también puede afectar indirectamente los resultados de esta ya que el desempeño laboral de los empleados está directamente relacionado con la productividad de la empresa. Una administración inadecuada de los colaboradores puede dar pie a que se incremente la insatisfacción laboral y, por consiguiente, se generen rotaciones de personal. La parte administrativa de las organizaciones se debe enfocar prioritariamente en el bienestar, la motivación de los colaboradores y a asegurar que las actividades que vayan a desarrollar sean acordes con su perfil y a sus habilidades, como lo

expresa (Youndt y Snell citado en Hernández y Peña, 2008, p.43) “El capital humano existente en una organización puede convertirse en fuente de ventajas competitivas mejorando los niveles de productividad, así como la satisfacción de los clientes”.

Por otro lado, es importante resaltar como lo expresa Chiavenato (2011):

Que el éxito de las empresas se logra porque en la actualidad los colaboradores o empleados de una empresa se toman como agentes activos y proactivos dentro de ella que desempeñan actividades aprovechando sus capacidades de intelectuales, su creatividad, iniciativa, capacidad de decisión, habilidades y competencias para el cumplimiento de objetivos, constituyéndose en un poderoso activo promotor de la creatividad organizativa.
(p. 2)

Un buen clima laboral se ve reflejado en los empleados cuando estos se adaptan a las normativas de la empresa y se sienten tranquilos a la hora de realizar su labor y esto sólo se logra si se tiene el manejo correcto de las personas, como tener en cuenta las habilidades y cualidades de cada empleado. Citando a (Toro, 2002, citado en Espitia, 2014, p 96) se concluye que “el compromiso organizacional se entiende como una actitud que se evidencia en la buena disposición del empleado hacia el trabajo, en la buena voluntad y el sentido de lealtad con la empresa”

La buena gestión del clima organizacional se debe aplicar en pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que al velar por el óptimo desempeño de los trabajadores como la razón de ser de la empresa se alcanza un alto nivel de satisfacción y disminuye el índice de rotación en ella. Como lo manifiesta (Locke, 1976, citado en Duran et al, 2005). "la satisfacción laboral se

refiere a una respuesta emocional positiva hacia el trabajo en general o hacia alguna faceta de éste" (p.149)

Velar por una buena gestión del clima laboral por parte de la empresa u organización, genera como resultado un desempeño positivo para los colaboradores ya que se pueden adoptar medidas de automatización de procesos y lograr objetivos a corto plazo. Sumado a lo anterior, también es importante hablar de cultura organizacional ya que como lo expresa (Chiavenato, 2011, p. 84) “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”, por ello es importante que las organizaciones focalicen sus esfuerzos en estructurar una cultura organizacional acorde a los objetivos comunes para incentivar a los colaboradores a su cumplimiento.

En esa misma línea (Flamholtz y Randle, 2012, p. 77) expresan que “la cultura corporativa consta de "valores", "creencias" y "normas" que influyen en los pensamientos y acciones (comportamiento) de las personas en las organizaciones. Valores, creencias y normas, son entonces, los componentes o elementos claves que definen una cultura corporativa”, en este sentido debe ser un pilar fundamental de las organizaciones consolidar las políticas internas que permitan direccionar las acciones de los colaboradores en pro del cumplimiento de la estrategia organizacional y el bienestar general.

Es importante resaltar que el clima organizacional puede influir de manera directa en el índice de rotación, entendiéndose este como lo afirma (Chiavenato, 2011, p. 138) cuando cita que “será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir

a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico”.

Una atención con calidad permite que los clientes se fidelicen con la compañía, incluso por encima del factor de precios está el objetivo de brindarles a los clientes una experiencia superior al momento de la atención y para ello es importante resolverle sus necesidades oportunamente. La capacidad de respuesta de un asesor debe ser asertiva de manera que, si se presenta un inconveniente, el asesor no sea directamente el responsable si no que la responsabilidad recaerá sobre la empresa. Así como lo manifiesta (Martínez, 2012, p. 28) “está comprobado que el servicio, ocupa un lugar más arriba que el precio en el escalafón de prioridades de la organización”

La cultura de servicio es según (Albrecht y Zemke citados en Jaramillo y Vargas, 2013, p, 20) “La claridad de que el servicio es parte fundamental de cualquier acción y atañe tanto al personal que mantiene el contacto directo, como a los que cumplen funciones en la parte no visible o interna de una compañía”.

Los Call center son reconocidos por presentar diversas dificultades en las relaciones interpersonales entre compañeros y directivos de la empresa, esto permite comprender y visualizar cómo los trabajadores establecen su propia versión acerca de la colaboración, la comunicación y los grupos, en la organización (Gómez et al., 2005, p. 61)

7.2 Marco Contextual

El tema del clima laboral es un concepto que viene tomando fuerza en los últimos años; sin embargo, si bien es cierto que en la actualidad se encuentra en furor y en total vigencia para

las organizaciones, su investigación e inclusión en la terminología organizativa parte de años atrás, desde hace un tiempo se ha tratado de investigar y mejorar el ambiente laboral, entendiendo la importancia de conservar empleados motivados y disminuir problemáticas legales, sociales y económicas.

En vista de la conciencia tomada por líderes organizacionales se evidenció que existen investigaciones que tratan de demostrar que el clima laboral es fundamental y representa una afección significativa en las organizaciones. Por ejemplo, Flores citado por Trelles, (2019) ejecutó una investigación en el año 2014 donde tomó como muestra a 14 operadores utilizando el método exploratorio – descriptivo en donde el objetivo de la investigación era comprender cómo se sentían los teleoperadores en la empresa de Call center. Según la investigación, se descubrió que las condiciones laborales en las que se encontraban trabajando los teleoperadores no eran las adecuadas ya que no tenían las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo adecuadamente y para así evitar enfermedades como la tendinitis, dolores de oídos y afecciones oculares.

Por otro lado, en el tema psicológico, los teleoperadores al estar sometidos a un nivel alto de exigencia, control, presión y vigilancia; no poseen un buen rendimiento y su productividad es cada vez es menos, viéndose afectados no sólo en su parte laboral, sino también en su salud a causa del agotamiento mental que todo ello les produce. Asimismo, hay que mencionar que las condiciones fisiológicas en un Call center, en la mayoría de los casos, no son las adecuadas ya que cuentan con pocos baños y las instalaciones de comedores o sitios para el descanso son muy

reducidos para la cantidad de personas que allí laboran, lo cual impide poder relajarse en el horario de refrigerio.

En una investigación realizada por (Cicerone citado por Álvarez et al, 2015, p. 15), en el año 2013 acerca del burnout en Call centers en la ciudad de Rosario, se abarcaron temas relacionados con el estrés laboral. Como conclusión se planteó que las personas que trabajaban en un Call center estaban más predispuestas a sufrir de Burnout que las personas que no trabajaban en estos. Además, se halló que el trabajo en los Call centers representaba un agotamiento a nivel emocional en los empleados, un trato inadecuado y desensibilizado por parte de los agentes de los Call centers. El no sentirse realizados profesional y laboralmente, hace que haya un deterioro en la calidad de vida de las personas que trabajan allí.

Las investigaciones planteadas anteriormente demuestran que las organizaciones han dejado de lado la calidad humana, poniendo en primer lugar el ámbito lucrativo, pues el hecho de no identificar las afectaciones y traumas presentados en talento humano que los conforma es signo suficiente para determinar un deterioro inminente. El síndrome de Burnout o más conocido como Síndrome de Desgaste Profesional, es una de las causas que representan un clima laboral desfavorable y que puede traer consecuencias a la salud del individuo (en este caso al empleado) y a la economía de la organización.

Díaz y Moran (2011), desarrollaron una investigación en la ciudad de Quito, que buscaba analizar el clima laboral dentro de la empresa American Call center la cual se llevó a cabo por medio de técnicas como: la observación directa, encuestas al personal, focus group y entrevistas a directivos. Dentro de esta investigación se evidenció que existe mucha falta comunicación entre grupos de trabajo y en su defecto, priman actitudes y comportamientos de individualidad en

estos; falta de instrucción y comprensión en el grupo de trabajo y de apoyo. Además de esto, el 73% de los encuestados se siente pocas veces motivado e identificados con los valores que persigue la empresa y un 67% han manifestado sentirse en pocas oportunidades reconocidos en cuanto a su desempeño laboral. Y de forma general, se evidencia que los colaboradores no se sienten completamente a gusto en su puesto de trabajo.

7.3 Marco Legal

Es importante tener en cuenta que la constitución de los Call centers está fundamentada en el artículo 1 de decreto 2808 del 2000 que indica lo siguiente:

ARTÍCULO 1º. “Autorízase la constitución de la sociedad de economía mixta de segundo grado y de orden nacional, cuyo objeto principal será la prestación de los productos y servicios de telecomunicaciones propios de un centro de atención telefónico, "Call center", con cubrimiento nacional e internacional, con la intervención, en condición de accionistas, de las empresas de telecomunicaciones cuyos nombres se indican en la parte motiva del presente decreto”.

Por otro lado, los Call centers en su función de prestadores de servicios se encuentran regulados por la Norma ISO 9000 que establece un conjunto de normativas con respecto a la calidad y su continua gestión. Todas esas normas fueron estructuradas y establecidas también por la Organización Internacional de Normalización (ISO) las cuales son aplicables en cualquier tipo de organización o actividad que se encuentre orientada a la producción de bienes o servicios.

El objetivo principal de estas normas es lograr que las compañías implementen un sistema de gestión para la calidad que permita el aumento de la productividad, la reducción de

costes innecesarios y que se logre garantizar en cada una de las etapas la calidad presente en los procesos y servicios.

Uno de los principales ejes de la ley ISO 9000 es el enfoque que presenta para los procesos ya que en lugar de dimensionar las compañías por procesos y departamentos de forma desagregada, tiene una visual de enfoque holístico que abarca la totalidad de los procesos, procedimientos, áreas, entre otros; llevando así a un cuestionamiento de conocimientos profundos de la cadena de procesos que componen un producto o servicio para que esto permita identificar específicamente cómo interactúan los procesos, cómo estos podrían lograr integrarse entre ellos y cuáles son los aspectos más relevantes de los productos y servicios, teniendo la completa visual de cada uno de los aspectos que componen la cadena productiva.

Otra de las normas que integran la regulación para estos centros de atención es la Resolución de la Comisión de Regulación de Comunicaciones 3066 del año 2011 artículo 3° y 53° que indican lo siguiente:

Artículo 3° PRINCIPIO DE CALIDAD: Los proveedores de servicios de comunicaciones deben proporcionar los servicios de la forma más constante y eficiente posible, cumpliendo con los niveles y parámetros de calidad y las normas de calidad en la atención a los usuarios que se articulan y evidencian en la regulación de la Comisión de Regulación de Comunicaciones.

Artículo 53° CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL USUARIO: En este artículo se detallan las obligaciones que deben cumplir todas las compañías operadoras con respecto a la calidad frente a la atención de los usuarios. Por otro lado, en este artículo también se detallan los indicadores pertinentes para evaluar los procesos de atención.

Estos indicadores deben ser publicados para visibilidad de los usuarios, algunas de las pautas más importantes para las líneas de gestión del servicio son las siguientes:

- Se debe garantizar que el porcentaje de llamadas que son enrutadas hacia la línea gratuita de atención sean gestionadas exitosamente en un porcentaje de 95% en adelante.
- Se debe garantizar que el 80% de las llamadas de la línea sean gestionadas en un promedio de tiempo de espera para ser atendido inferior a 20 segundos.
- Se debe además visibilizar el porcentaje de usuarios que accedieron a un servicio automático de respuesta, optaron por atención personalizada y colgaron antes de ser atendidos por uno de los asesores que atienden la línea.

Por otra parte, a nivel internacional los Call center se encuentra regulados entre otras por la Ley No. 5.032 de 21 de julio de 1914 y los Decretos, Decreto No. 406/988 de 3 de junio de 1988 y Decreto No. 291/007 de 13 de agosto de 2007. (Montevideo, Uruguay) Que contempla los siguientes aspectos:

- A. Se deben establecer medidas de resguardo y seguridad para todo el personal que permitan evitar los accidentes de trabajo;
- B. Las disposiciones mínimas obligatorias para la prevención y protección de los riesgos derivados de la actividad productiva en los establecimientos públicos o privados de naturaleza industrial, comercial o de servicios.
- C. En todas las organizaciones se debe crear una instancia de cooperación entre empleadores y trabajadores que permita promover y mantener la salud, seguridad y ambiente laboral.

7.4 Marco Teórico

Los empleos tipo asesores de Call centers, se convirtieron en la nueva modalidad de servicio al cliente para las empresas, lo que representó un factor innovador ya que se puede brindar un servicio a través de la voz y la capacidad de persuadir.

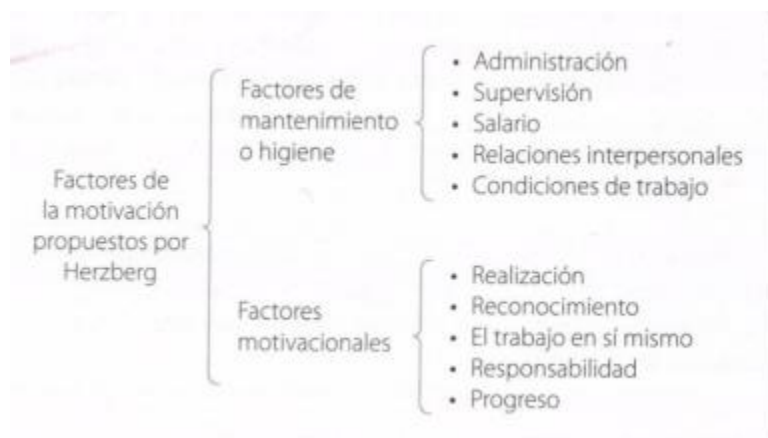
Es por ello por lo que es de suma importancia preservar un ambiente laboral que les permita desarrollar todas su capacidades y potencialidades y es allí donde las empresas deben enfocar sus esfuerzos en consolidar un clima laboral optimo, de motivación y placentero para sus empleados.

Cuando hablamos de clima laboral es importante traer a colación varios temas que se convierten en consecuencias de este, por ejemplo, la deserción laboral, la desmotivación, el estrés laboral y demás. (Herzberg citado por Ramos, 2012, p.31) determinó que “existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo: los motivadores o intrínsecos al trabajo, tales como: el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo. Y los factores externos o de higiene que comprenden las políticas de la empresa como, por ejemplo: el sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados”. Se atribuye a los factores motivacionales la mejora significativa de la productividad y a los de higiene la mejora del ambiente laboral.

Herzberg identifica los factores motivacionales así:

Figura 1.

Factores de la motivación



Esta es la relación de los factores de motivación planteados por Herzberg, según Ramos, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje [Tesis, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>

(Ortiz citado por Jeréz et al., 2019). Hace referencia a que las emociones son inherentes a la condición humana. “La salud integral de las personas abarca aspectos físicos, emocionales y sociales. La mayor proliferación investigativa en el campo de las emociones ha sido la temática del estrés y su efecto en la salud humana y el empleo” (p.22)

Los colaboradores de organizaciones como los Call centers constantemente se encuentran inmersos en un clima de tensión y represión ya que no se les permite interactuar debido a que su gestión es repetitiva; a ello se suman los malos tratos recibidos por clientes externos, aunque en realidad no son ellos exactamente, los que impacten directamente esa parte emocional. Adicional a lo anterior, está lo de la parte monetaria ya que es muy difícil lograr grandes

contribuciones ya que los incentivos programados, suelen ser de arduo logro y amplia competencia.

Nos encontramos con una actividad profesional que exige una alta concentración y atención, lo que provoca según Benavente, (2016) “elevados índices de estrés y a su vez la consecuencia inmediata es el elevado porcentaje de ausentismo y bajas voluntarias que se dan en el sector de los Call centers” (p.13). De acuerdo con lo anterior, se recomienda a este tipo de empresas tener trabajadores con un perfil profesional adecuado a sus necesidades ya que de esta manera no sólo cumplirán sus objetivos de negocio, sino que es posible que puedan mejorarlos disminuyendo así mismo, la rotación y el ausentismo, aumentando la productividad, mejorando la calidad de vida y el clima laboral.

“La cultura de una empresa atrae talentos, mantiene a los colaboradores motivados y hace que generen mejores resultados. Es por ello por lo que Javier Morales Espino, director de operaciones de grupo Adya, menciona cinco (5) características que debe poseer una empresa con un clima laboral positivo, estas son:

- Escuchar a sus colaboradores para que se sientan que tienen un valor para la empresa,
- Promover la sana competencia en donde los trabajadores tenga una meta fija y puedan cumplir con los objetivos,
- Reconocer el esfuerzo de tu personal es muy importante ya que otorgar reconocimientos a las personas por su trabajo sobresaliente los motiva a seguir avanzando,

- Involucrarse en los proyectos demostrándole a su equipo de trabajo que todos forman parte del mismo trabajo y que todos son importantes con su aporte,
- Generar un ambiente de respeto, cortesía y educación para todos los trabajadores en la empresa. (Mundo Ejecutivo, Citado por Trelles, 2019, p. 25)

De igual manera, (Ostroff, et al., citados por Echeverry y Cruz, 2014, p. 186) manifiesta que estudiar la cultura y el clima laboral es importante para el campo de la psicología industrial y organizacional, debido a que estos constructos proporcionan un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, apuntando a que los procesos sociales y simbólicos asociados con el surgimiento de la cultura y el clima, influyen tanto en comportamientos individuales como grupales, tales como: la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros.

Por otro lado, Rodríguez (2016) dice que:

Es importante centrar especial atención en el capital humano de las organizaciones como parte elemental de su motor productivo, es por ello que se hace necesario que las empresas de hoy en día visualicen con gran atención cómo el ambiente de trabajo incide en el comportamiento que a diario tienen sus empleados, sus percepciones sobre su equipo de trabajo, jefes, entre otras y esto permita a las compañías alcanzar un clima organizacional que les permitan a sus trabajadores sentirse satisfecho de su puesto de trabajo” (p.13)

En este orden de ideas, es importante que las organizaciones comprendan que el capital humano es uno de los recursos vitales de toda organización pues sin este, no habría clientes ni sociedades productivas. Mantener y cuidar los colaboradores se traduce finalmente en un

personal contento dispuesto a ejercer su labor con amor y compromiso, lo que más adelante se traducirá en una alta productividad y una gran disminución de gastos.

7.4.1 Otras teorías

7.4.1.1 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.

Afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. (Rodríguez. 2016. p.6)

Likert propone tres tipos de variables que influyen en una organización dentro del clima organizacional:

1. **Variables Causales:** estas están orientadas a determinar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados
2. **Variables intermedias:** mide el estado interno de la organización midiendo motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones
3. **Variables finales:** orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Con base a estas variables, Likert establece 4 tipos de clima organizacional, los cuales se representan en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Tipos de clima organizacional.

CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalcen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Paralelo entre los diferentes tipos de clima organizacional que plantea Likert, por Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Revista educación en valores, 1(25), 3-18. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/index.htm>

7.4.1.2 Teoría Kurt Lewin y su diagrama de Campo de fuerza.

Desarrolló un análisis y posterior diagrama de campo de fuerzas, el cual describe los niveles de rendimiento del colaborador. El Clima laboral muestra tanto niveles positivos como negativos con respecto a las interacciones más comunes como seguridad laboral, estabilidad laboral, expresión de sentimientos o expresión de preocupaciones; la comunicación en la empresa, etc. (Neira, 2018, p.9)

Esta metodología les permite a las organizaciones identificar los factores que atribuyen o impiden lograr los objetivos, esto en conjunto de estrategias gerenciales y motivación de colaboradores.

Figura 2.

Diagrama de campo de fuerza.



Diagrama que describe los niveles de rendimiento del colaborador, según Neira, D. (2018).

Impactos del clima laboral en colaboradores de Call centers de lima metropolitana [Tesis de grado, Universidad de Piura]. Repositorio institucional Universidad de Piura.

<https://hdl.handle.net/11042/3619>

Según (Alanis et al, citado por Govea y Zuñiga, 2020)

Para poder cumplir con los objetivos se debe lograr que las personas interactúen con la organización, estableciendo un contrato psicológico entre las partes, tan fuerte que permita el desenvolvimiento de forma acorde a todas normas y valores de la organización. Si en la empresa no se mantiene una conexión cordial y amena entre todos

los colaboradores, se verá reflejado en actividades cotidianas como pedir algún documento o facilitar información por la falta de familiaridad con sus colegas. (p. 16)

8 Metodología

8.1 Línea de investigación institucional.

Innovaciones sociales y productivas

8.2 Eje temático:

Gestión Estratégica para la globalidad

8.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo.

El presente trabajo se desarrolló bajo la metodología cualitativa, la cual tenía como objeto recopilar información por medio de encuestas y entrevistas realizadas a dos (2) tipos de población. En primer lugar, al área administrativa y, en segundo lugar, al área operativa. Lo anterior con el fin de buscar y obtener percepciones que ayudaran a vislumbrar los factores más determinantes que estarían influyendo en el clima organizacional de la organización Call center “Konecta”, y que sirviera de igual forma para complementar o soportar este proyecto.

Según (Quecedo y Castaño, 2002)

La investigación cualitativa comienza con la recogida de datos, mediante la observación empírica o mediciones de alguna clase, y a continuación construye, a partir de las relaciones descubiertas, sus categorías y proposiciones teóricas. Pretenden descubrir una teoría que justifique los datos. Mediante el estudio de los fenómenos semejantes y diferentes analizados, desarrolla una teoría explicativa. (p. 10)

Las características que se pueden encontrar dentro de un enfoque cualitativo son:

- Tener una perspectiva holística.
- Son proyectos a pequeña escala
- No siempre se realiza pruebas de teorías o hipótesis
- No tiene reglas de procedimientos
- La base de su información es la intuición
- No permite análisis estadísticos
- Quienes participan en investigaciones cualitativas lo hacen por medio de interacciones

8.4 Diseño:

La presente investigación es de tipo no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente ninguna de las variables, como lo expresa (Agudelo et al, 2010) “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.39)

Por otro lado, es importante resaltar lo que sustenta (Agudelo et al, 2010)

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (p.39).

8.5 Alcance:

Según el análisis y el alcance de los resultados de este proyecto se clasificará como un estudio descriptivo ya que se enfocará principalmente en determinar cómo está el clima organizacional del Call center “Konecta” en la ciudad de Medellín y donde se investigarán las magnitudes de la problemática y los factores que se encuentran asociados a esta problemática.

8.6 Población.

La población para la aplicación del instrumento y posterior análisis es el área operativa y el área administrativa del Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín, donde se buscará evaluar, de forma holística, la causa raíz de los factores que pueden estar influyendo, de forma directa, en la afectación del clima organizacional en la empresa. Para esto se requerirá concatenar ambas percepciones desde distintas visiones de la organización.

8.7 Tamaño de muestra.

Se tomó como muestra a 15.000 del total de empleados del Call center “Konecta” de la ciudad de Medellín, dentro de los cuales se incluyó personal de la operativa, administrativa y directiva de la organización. La fórmula nos arrojó un total de 67,35 encuestas a realizar, con un nivel de confianza del 1,645 y un margen de error del 10%

Figura 3.

Fórmula de aplicación tamaño de la muestra.

Probabilidad de Éxito	P	0,5	
Probabilidad de Fracaso	q	0,5	
Población	N	15.000	
Nivel de confianza = Sigma	Z	90%	1,645
Margen de Error = e	e	10%	0,10

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + \sigma^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,645^2 * 15000 * 0,5 * 0,5}{0,10^2 * (15000 - 1) + 1,645^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{10147}{149,99 + 0,6765}$$

$$n = \frac{10147}{150,66}$$

$$n = 67,35$$

Aplicación de la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra **Fuente:** Elaboración propia

8.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.

Los instrumentos de investigación que se utilizaron en esta investigación fueron para conocer las percepciones de los colaboradores y líderes sobre el clima organizacional y los factores principales que inciden en este. Para tal fin, se utilizaron dos tipos de instrumentos:

La encuesta que fue aplicada a la población “muestra” del equipo operativo.

Ver anexo 1

La entrevista que fue aplicada a determinados líderes del área administrativa, que hicieron parte también de la muestra.

Ver anexo 2

Se utilizaron ambos métodos de recolección de información para obtener una visión holística de la percepción más acertada y general de la problemática.

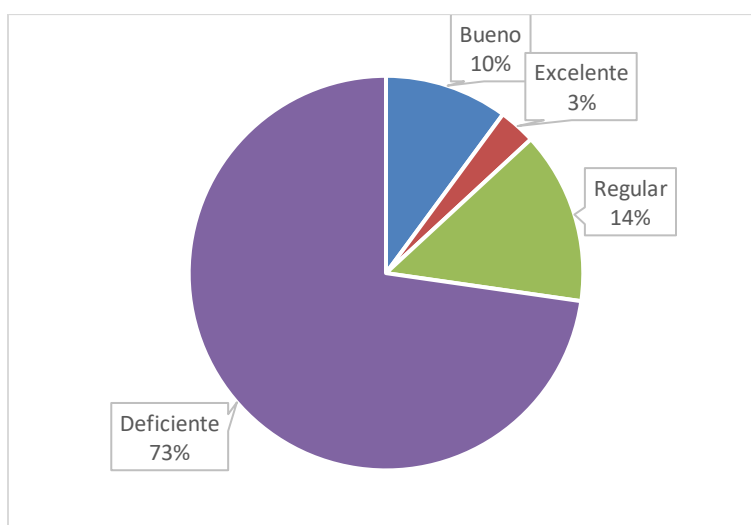
9 Análisis de los resultados

9.1. Objetivo 1: Identificar los principales factores que interfieren en el clima laboral dentro del Call center Konecta de la ciudad de Medellín.

9.1.1 Resultados

Figura 4.

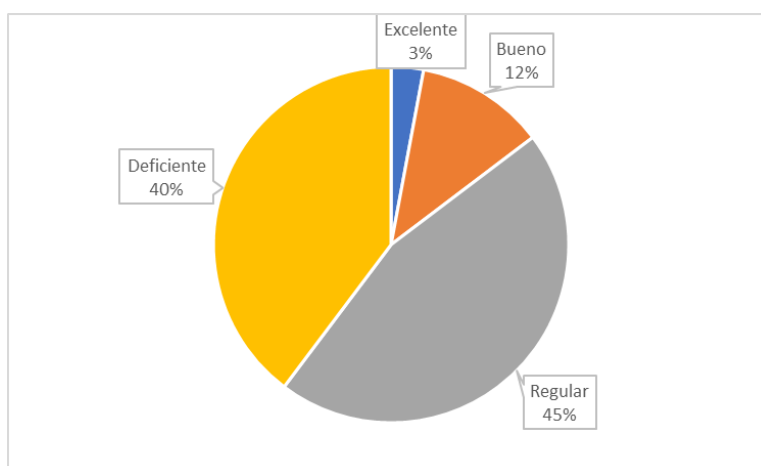
Encuesta operativa: Capacitación y entrenamiento del equipo



Relación de las respuestas a la pregunta 3. recibo capacitación y entrenamiento para llevar a cabo mis actividades / responsabilidades / ¿Tengo claro lo que se espera de mi puesto de trabajo y actividades a realizar? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 5.

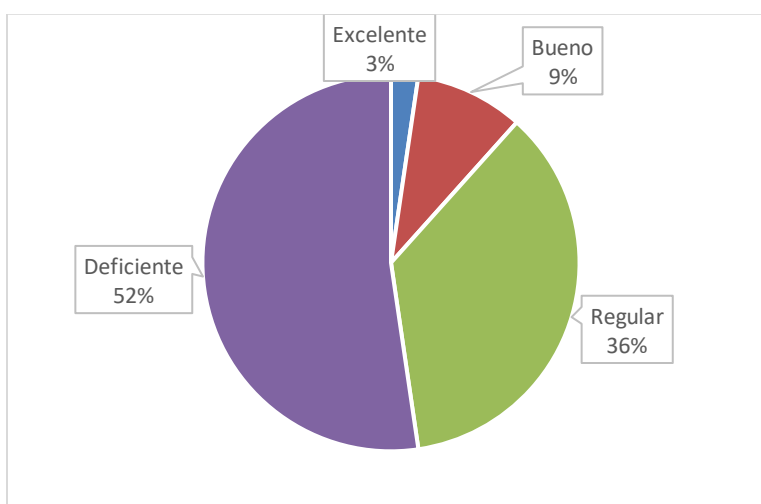
Encuesta operativa: Estímulos y reconocimiento



Relación de las respuestas a la pregunta 4 ¿Recibo estímulos o reconocimientos por parte de la empresa? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 6.

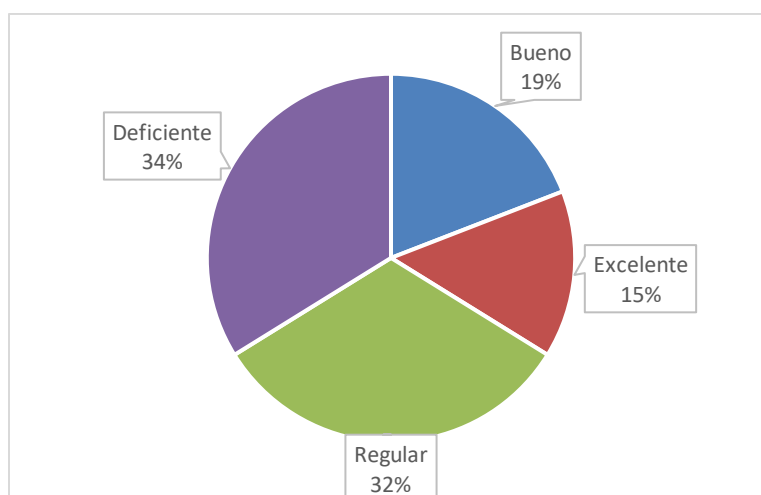
Encuesta operativa: Compensación salarial



Relación de las respuestas a la pregunta 5 ¿Recibo una justa compensación por el trabajo que realizo, teniendo en cuenta mi experiencia y mi grado de formación? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 7.

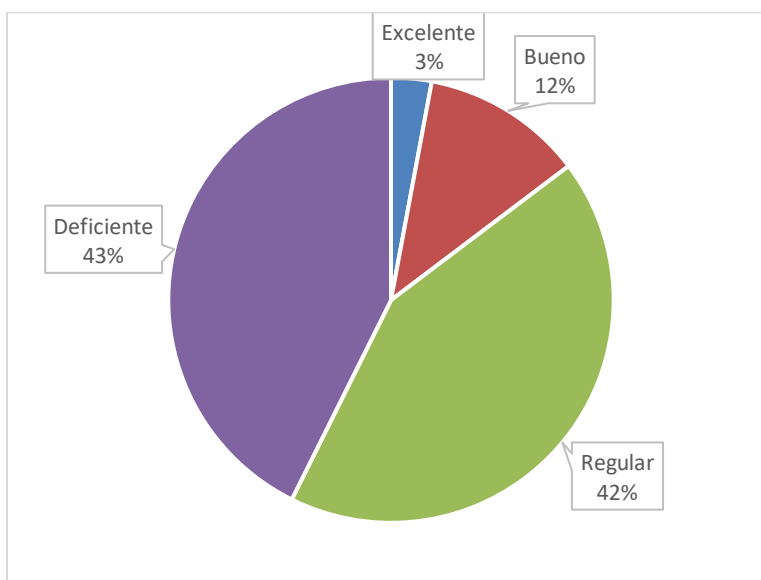
Encuesta operativa: Bienestar



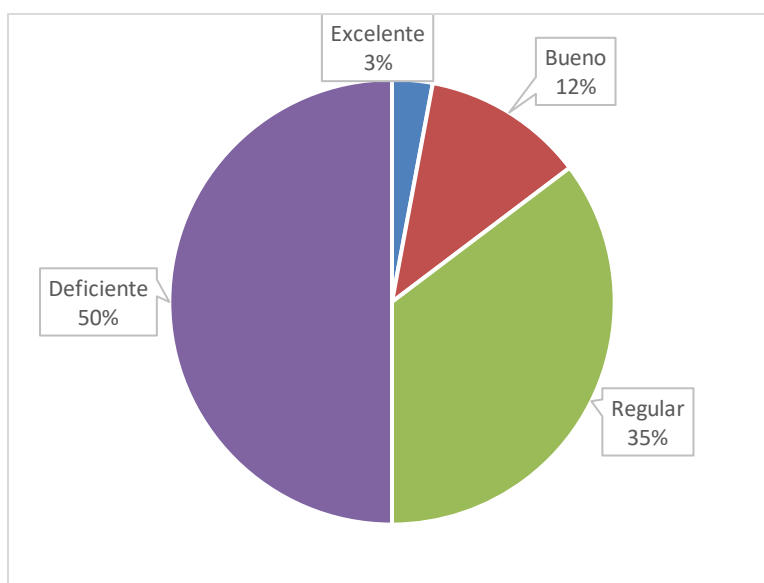
Relación de las respuestas a la pregunta 6 ¿La empresa me brinda actividades de bienestar (salidas, integraciones, celebraciones, entre otros)? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 8.

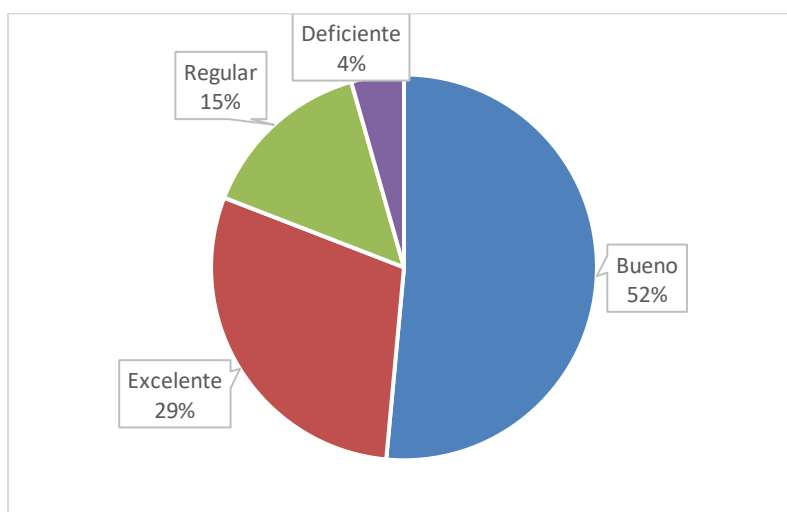
Encuesta operativa: Crecimiento profesional



Relación de las respuestas a la pregunta 7 ¿Tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 9.*Encuesta operativa: Equipo de trabajo*

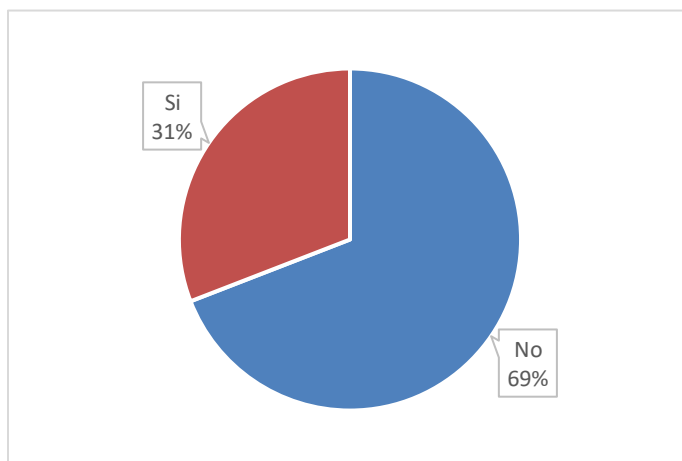
Relación de las respuestas a la pregunta 13. ¿En el equipo de trabajo tenemos metas claras y hacemos reuniones de seguimiento frecuentemente? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 10.*Encuesta operativa: Reconocimiento del equipo*

Relación de las respuestas a la pregunta 11. ¿En actividades grupales mi equipo aprecia mis aportes? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 11.

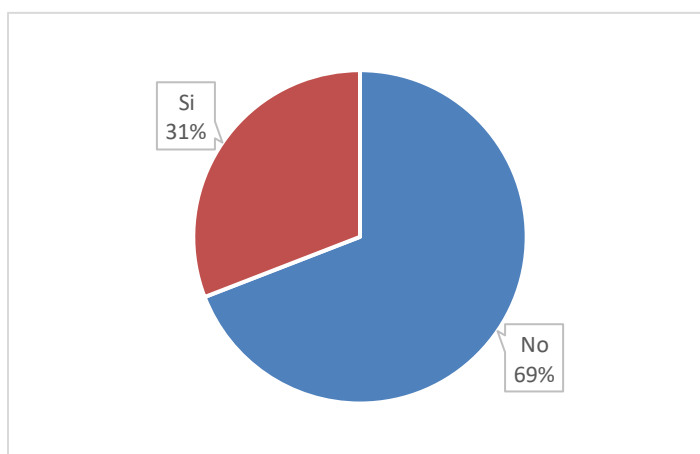
Encuesta operativa: Ambiente organizacional



Relación de las respuestas a la pregunta 20. ¿El ambiente de trabajo en general de la empresa es de respeto y aceptación por los demás? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 12.

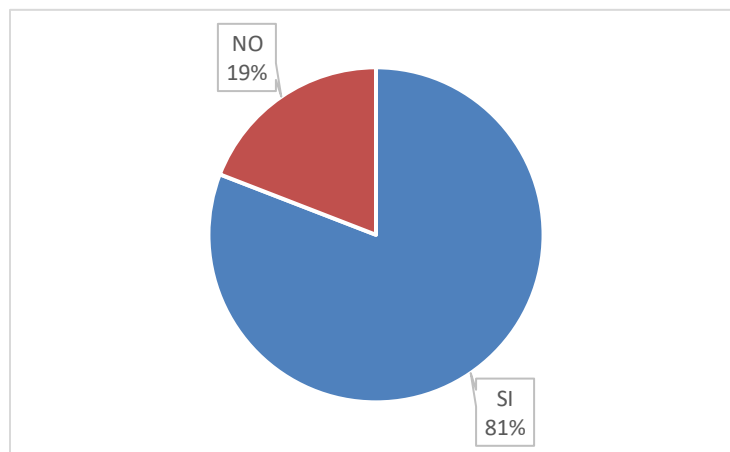
Encuesta operativa: Relaciones interpersonales



Relación de las respuestas a la pregunta 18. ¿Se presentan dificultades en las relaciones con mis compañeros de trabajo? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 13.

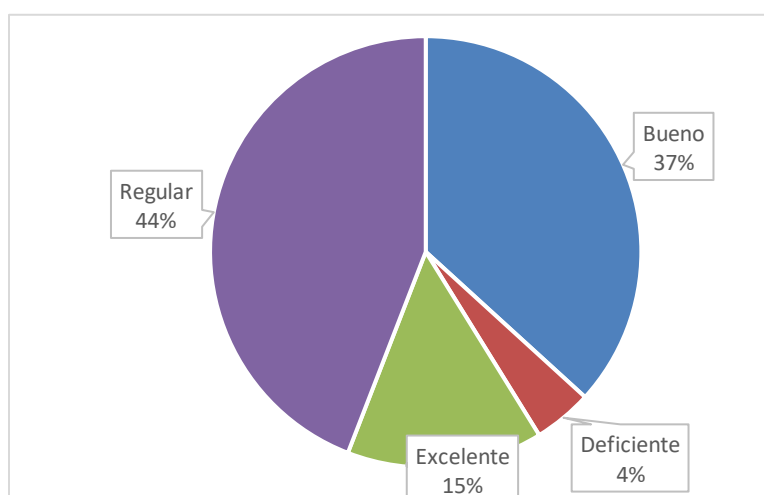
Encuesta operativa: Cumplimiento de metas



Relación de las respuestas a la pregunta 22. ¿Sientes que el cumplimiento de metas individuales afecta la relación con los compañeros? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 14.

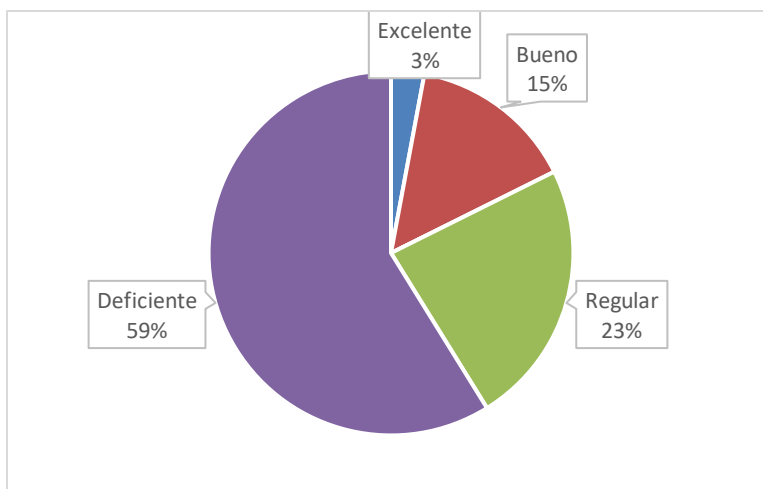
Encuesta operativa: Liderazgo



Relación de las respuestas a la pregunta 25. ¿Directivos y líderes de procesos son justos en sus decisiones? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 15.

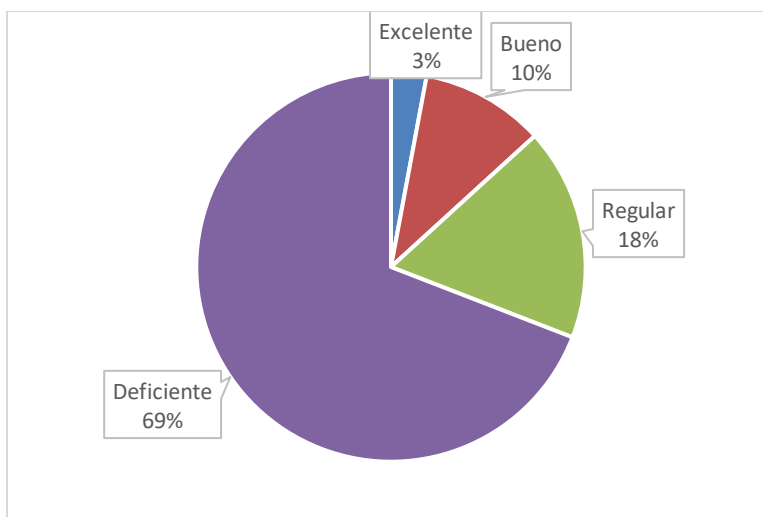
Encuesta operativa: Comunicación asertiva equipo de trabajo



Relación de las respuestas a la pregunta 31. ¿En mi equipo de trabajo podemos hablar de manera directa, franca y clara sin generar roses? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 16.

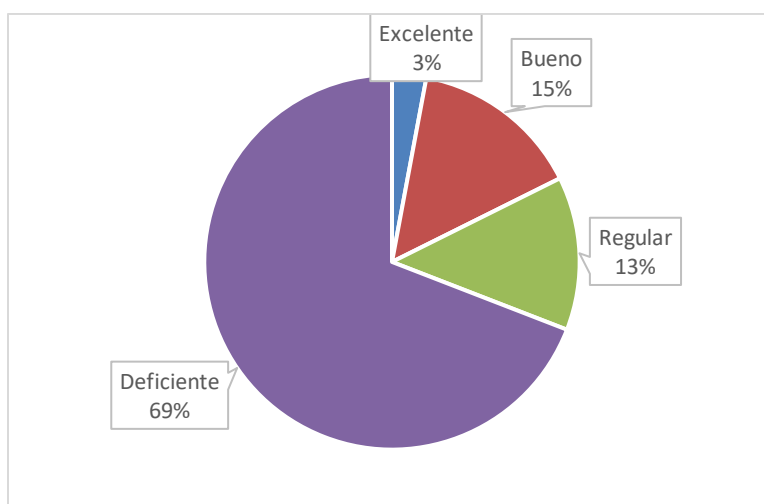
Encuesta operativa: Comunicación asertiva líderes



Relación de las respuestas a la pregunta 26. ¿Me es comunicado de una forma constante, directa y oportuna sobre los cambios en los proyectos o cambios de políticas, procesos o tareas que incidan directamente con mis responsabilidades? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 17.

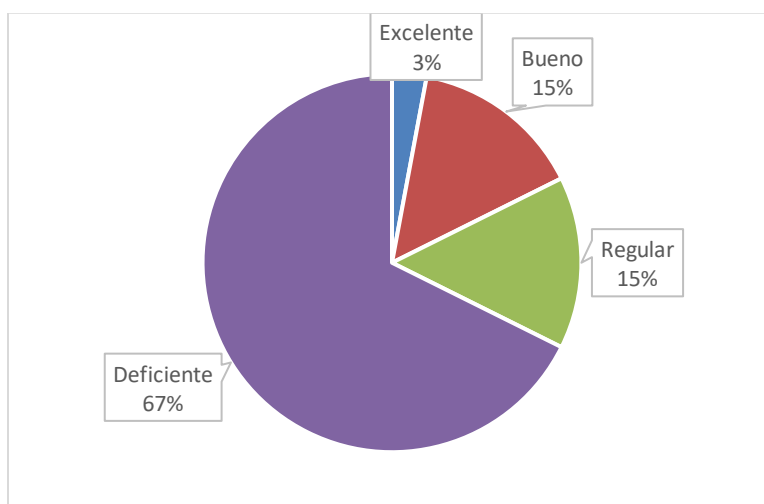
Encuesta operativa: Canales de comunicación



Relación de las respuestas a la pregunta 27. ¿Los canales de comunicación son los adecuados para transmitir información entre áreas? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 18.

Encuesta operativa: Comunicación asertiva organización



Relación de las respuestas a la pregunta 28. ¿Cuento con la libertad para expresar sin temor mis opiniones y percepciones sobre el cargo o la empresa? **Fuente:** Elaboración propia.

9.1.2 *Análisis*

Es importante resaltar que para realizar el análisis del objetivo se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- Bienestar
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Objetivos estratégicos
- Comunicación.

Los cuales se estructuraron dentro de una encuesta que se aplicó a todo el equipo operativo de la organización con lo cual se buscaba obtener una visión holística de las problemáticas más recurrentes dentro de los equipos de trabajo del Call center “Konecta”.

Con base en los resultados obtenidos por parte de equipo de colaboradores de las áreas operativas, se pudieron visualizar brechas importantes en los siguientes aspectos:

9.1.2.1 Entrenamiento.

Como se puede observar en la figura 1, que refleja la información obtenida en la pregunta #3 sobre la segmentación de bienestar, se puede evidenciar que el 73% de las personas encuestadas, consideraron que no cuentan con la capacitación y formación que se requiere para realizar la labor que desempeñan, esto representa un punto negativo para la organización pues la capacitación y el reconocimiento de la labor a realizar es fundamental para el desempeño y la productividad de esta, esto podría traducirse además en un margen de error mayor con la experiencia de los clientes.

9.1.2.2 Estímulos, reconocimiento.

Por otro parte, con las respuestas obtenidas en la pregunta ¿Recibo estímulos o reconocimientos por parte de la empresa? la cual se representa en la figura #2, se evidencia que se deben tomar medidas de mejoramiento de carácter prioritario, pues el 85% de la población encuestada, no se siente motivada o reconocida por la labor que desempeña en la empresa, lo que puede desencadenar en un desempeño deficiente, una alta rotación de personal lo que conlleva a altos costos en el área de selección de personal; estabilidad en los procesos y la posibilidad de desarrollar todo el potencial de la organización por la falta de estabilidad dentro de los equipos. Para esto es vital tener en cuenta que el ser reconocido es una necesidad natural de los seres humano, que influye altamente no sólo en el desempeño laboral si no en todos los aspectos de la vida y el relacionamiento interpersonal.

9.1.2.3 Compensación salarial.

Con relación a la pregunta ¿Recibo una justa compensación por el trabajo que realizo, teniendo en cuenta mi experiencia y mi grado de formación?, los resultados que se evidencian en la figura 3 dan cuenta de que se presenta un sentir negativo frente a la organización y sus políticas de remuneración, esto teniendo en cuenta que el 88% de los encuestados se sienten inconformes con la compensación que reciben por la labor que desempeñan en la organización. Lo anterior es altamente preocupante en aras de consolidar equipos competitivos y que impulsen el desarrollo de la organización ya que un equipo desmotivado e inconforme con su remuneración, no podrá aportar de forma positiva al cumplimiento de los objetivos.

9.1.2.4 Bienestar laboral.

El 66% de la población indica que no se brindan actividades que propicien el bienestar lo que indica que en mayor medida se puede intensificar el estrés y el ausentismo por parte de los empleados, además de la disminución de la productividad. Por otro lado, el 34% restante de la población considera que los eventos realizados por la organización son suficientes para aumentar sus capacidades laborales y despejar la mente.

9.1.2.5 Crecimiento profesional.

Son de alta relevancia los resultados obtenidos frente a la pregunta ¿Tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa? ya que el 85% de los encuestados manifestaron que no han logrado tener un ascenso o perciben que no será posible obtenerlo. Esto es vital para que los colaboradores puedan fortalecer y potencializar las capacidades y habilidades laborales, constituyendo en ellos un sentido de agradecimiento y lealtad frente a la organización, además, esto tiene estrecha relación con el hecho de que en un 80% los colaboradores son en su mayoría estudiantes en potencia, que buscan un constante crecimiento profesional que les permita desarrollar todo el potencial que tienen y estar alienados con sus carreras profesionales.

9.1.2.6 Divulgación de metas y objetivos.

En este caso y teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en la pregunta ¿En el equipo de trabajo tenemos metas claras y hacemos reuniones de seguimiento frecuentemente? es importante resaltar que el 85% de los encuestados no tienen conciencia de que existen metas establecidas en la organización y carecen de conocimiento frente al propósito de su gestión ni que se realicen seguimientos constantes para evaluar el cumplimiento de objetivos propuestos y

proponer nuevas estrategias. El hecho de no tener metas claras genera inestabilidad dentro de los equipos es por ellos que la dirección, el seguimiento y el acompañamiento continuo, juegan un papel fundamental dentro de la estructuración de metas de la organización. No se tendrán buenos resultados si no se tiene un mínimo de conocimiento de cuáles son los objetivos trazados y si no existe un seguimiento que permita tomar medidas para alcanzarlo.

9.1.2.7 Relaciones equipo de trabajo.

En este aspecto se evalúan las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo y para ello se toma como base las respuestas a la pregunta ¿En actividades grupales mi equipo aprecia mis aportes? a través de la cual los encuestados manifestaron que en su mayoría se sienten valorados, pues el 52% de los encuestados consideraron que sí se sostiene una buena relación entre los compañeros y sí hay respeto por los aportes de cada integrante; aunque sólo el 29% se siente muy satisfecho con la manera en la que se toman sus aportes dentro del equipo sintiéndose parte de un grupo importante. Y sólo un 19% de la población considera que no se tiene en cuenta su aporte, lo que impide un bienestar y comodidad total.

Por otro lado, frente a la pregunta ¿El ambiente de trabajo en general de la empresa es de respeto y aceptación por los demás? es de resaltar que más del 85% de los colaboradores encuestados manifiesta que el ambiente laboral es generalmente aceptable, pero también es de notar que hay un 15% de encuestados que se sienten desfavorecidos y que afirma que esto debe mejorar. En este sentido y teniendo en cuenta que es un porcentaje considerable, podemos visibilizar que se presentan inconformidades que requieren ser intervenidas para lograr disminuir este porcentaje y que eso no llegue de algún modo a generar afectaciones generales a nivel del clima organizacional.

Adicionalmente se realizó un sondeo sobre si se presentaban dificultades en las relaciones con sus compañeros de trabajo y con los resultados obtenidos se puede evidenciar con que la mayoría de los colaboradores encuestados se muestran insatisfechos con las dificultades que se presentan con sus compañeros ya que el 32% de ellos manifestaron que falta mejorar en ello y le dieron una calificación regular a este aspecto. Por otro lado, se tuvieron presente a los que se encontraban totalmente inconformes y que dieron una calificación de deficiente, lo que da a entender que la necesidad es latente y que se hace necesario generar acciones que permitan mejorar el relacionamiento interno de los colaboradores y además de brindar herramientas que les permitan resolver conflictos naturales del desarrollo laboral de forma asertiva en aras de mejorar su percepción y su satisfacción frente a un aspecto tan determinante como lo es el relacionamiento interno del equipo de trabajo.

9.1.2.8 Cumplimiento de metas individuales.

De acuerdo con los resultados, el 81% de los colaboradores se encuentran de acuerdo con el planteamiento y están viendo afectadas sus relaciones internas como equipo, producto de este tipo de prácticas que pueden generar rivalidades, descontentos, injusticias y falta de compromiso por la falta de reconocimiento. También tendría que plantearse la posibilidad de que este tipo de metas individualizadas si estén ajustadas a la realidad y sean alcanzables en el equipo con las herramientas proporcionadas, porque si no es así ello no sólo generaría lo que se plateó inicialmente, sino que también, se estaría hablando de frustraciones personales producto del no cumplimiento de los objetivos que no estén alineados con la realidad, lo cual le pega directa y negativamente al clima organizacional

9.1.2.9 Liderazgo.

Los empleados identificaron en un 48% que la mayoría de los directivos o líderes de procesos no son justos con las decisiones que toman y esto se evidenció en el descontento generalizado por parte de los trabajadores ya que el liderazgo es un pilar fundamental del funcionamiento organizacional.

9.1.2.10 Comunicación asertiva.

Se realizó un especial énfasis en este aspecto donde se mostró una evidente inconformidad frente a la comunicación interna de los equipos y la organización, en este aspecto se tienen 3 consideraciones principales:

Para la pregunta ¿En mi equipo de trabajo podemos hablar de manera directa, franca y clara sin generar roles? el 82% de los encuestados dicen estar insatisfechos y plantean que esto debe mejorar. Esto puede tener una estrecha relación con las presiones internas por cumplimiento de metas, las jornadas laborales y el descontento salarial de los equipos que generan estrés y ansiedad lo cual impide claramente que la comunicación fluya de manera adecuada. Lo anterior si se ve el problema desde la raíz y no de forma exógena, donde podría confundirse únicamente con las formas de ser y la multiculturalidad de los individuos que se tienen dentro del equipo.

Por otro lado, con la pregunta ¿si es comunicado de una forma constante, directa y oportuna sobre los cambios en los proyectos o cambios de políticas, procesos o tareas que incidan directamente con mis responsabilidades? se puede evidenciar que sí se presenta una brecha importante de comunicación asertiva frente a cambios, responsabilidades, procesos que inciden en los colaboradores, ya que el 87% de ellos manifiestan estar insatisfechos con estas líneas de

comunicación y que requieren mejoras, esto es particularmente preocupante ya que es un aspecto fundamental para el correcto desarrollo de las organizaciones y más aún si se trata del equipo operativo que le apunta directamente a la producción ya que si no se tiene una buena y oportuna comunicación se puede incidir en reprocesos y afectaciones al clima organizacional.

Además, se evidencia un porcentaje del 82% de inconformidad frente a los canales de comunicación que se están utilizando para la trasmisión de información entre áreas, lo cual representa un porcentaje bastante amplio en el cual la brecha parece ser bastante considerable lo que se convierte en un asunto importante para ser considerado por las directivas ya que como se mencionó anteriormente, si la comunicación no es adecuada y oportuna se traducirá más adelante en reprocesos que a corto plazo generarán pérdidas económicas.

Finalmente es de resaltar que el 82% de los colaboradores manifestaron que no se sienten con la libertad de expresar sin temor sus opiniones sobre el cargo o la empresa, esto preocupa teniendo en cuenta que tener personas temerosas, inconformes y que no sienten libertad de expresión dentro de un equipo de trabajo, se muestra como un factor altamente negativo y contaminante del ambiente laboral, además de que no le permite a la organización tener un panorama claro y concluyente de las brechas que se pueden estar gestando dentro de sus equipos para lograr intervenir en ellas de forma asertiva y oportuna, lo cual no será posible si no se le brindan las herramientas, los canales y la confianza al equipo para manifestar sin obstrucciones, sus preocupaciones, ideas y consideraciones respecto a la organización, su equipo o su puesto de trabajo. Lo anterior supone una construcción colectiva de la realidad natural de las organizaciones que bajo ningún concepto debe ser obstaculizada.

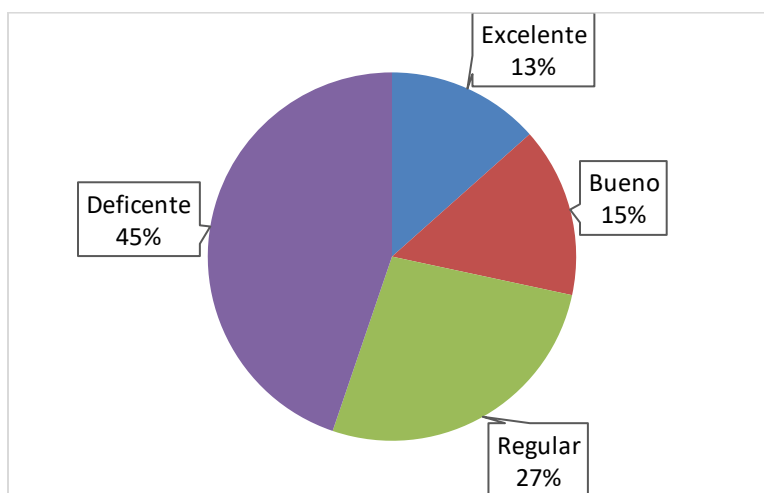
9.2 Objetivo 2: Diseñar un instrumento de diagnóstico que permita la evaluación del clima laboral dentro del Call center Konecta de Medellín.

9.2.1 Resultados

A nivel de la encuesta del operativo, los resultados son los siguientes:

Figura 19.

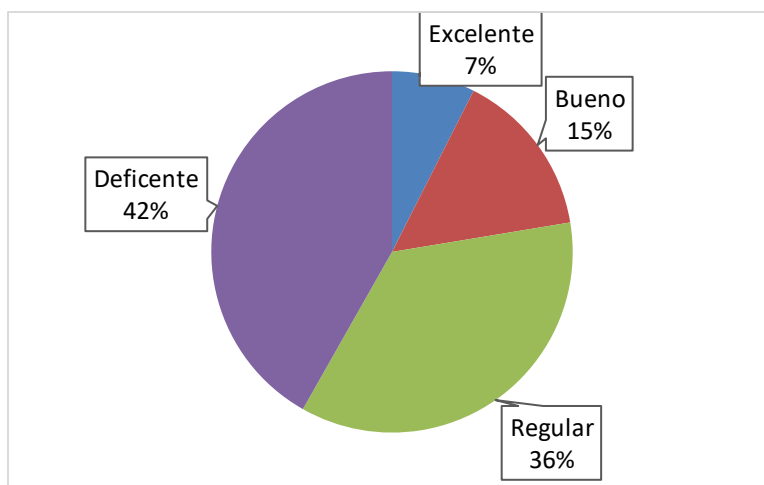
Encuesta operativa: *Bienestar de los colaboradores*



Relación de las respuestas a la pregunta 8. ¿Me gusta mi trabajo? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 20.

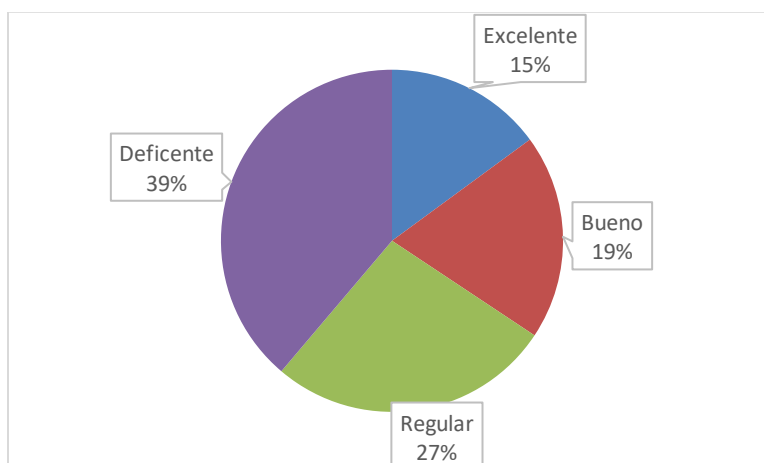
Encuesta operativa: Liderazgo y comunicación



Relación de las respuestas a la pregunta 12. ¿Siento que el líder de mi equipo promueve la comunicación asertiva, brinda acompañamiento y me siento respaldado por él? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 21.

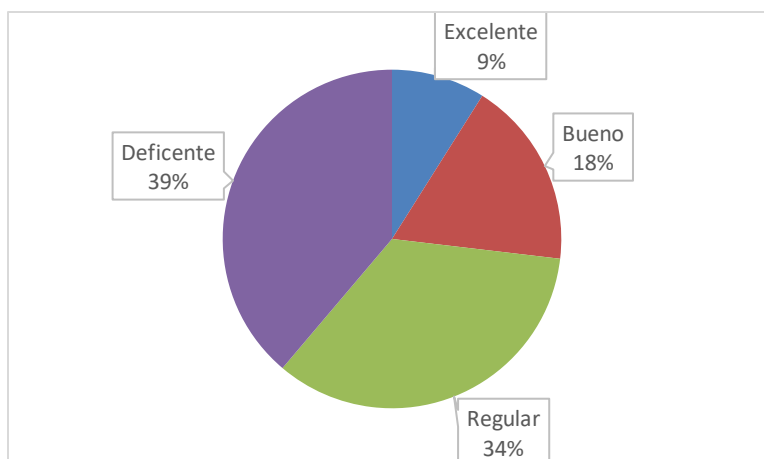
Encuesta operativa: Relacionamiento del equipo de trabajo



Relación de las respuestas a la pregunta 14. Recibo un trato adecuado por parte de mi equipo de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 22.

Encuesta operativa: Líder, comunicación y equipo



Relación de las respuestas a la pregunta 30. Establezco contacto fácil con mis compañeros y líderes **Fuente:** Elaboración propia.

A nivel de la entrevista de liderazgo, los resultados de la entrevista aplicada son los siguientes:

- **¿Qué actividades desarrolla desde su perfil de líder o cargo administrativo para evitar el deterioro del clima laboral dentro de la organización?**

Entrevista 1. “Siempre tratan de tener en cuenta puntos de vistas diferentes y escuchan atentamente las opiniones que todos puedan tener para llegar a un mismo objetivo”.

María Alejandra Castro Betancur Analista de visualización de datos.

Entrevista 2. “Implementando una mayor y constante comunicación entre todos los que pertenecen a las diferentes áreas de la compañía”. Jaime Alberto Montoya, Técnico Programador

- **¿Qué acciones correctivas propone para mejorar la situación actual del clima laboral beneficiando el bienestar de los colaboradores?**

Entrevista 1. “La utilización de espacios en los que se puedan expresan inconformidad y opciones de solución para mejorar inconvenientes que se presenten, y charlas con especialistas en el tema del comportamiento humano para comprender diferentes formas de ser”. María Alejandra Castro Betancur Analista de visualización de datos.

Entrevista 2. “Mejorar los procesos de comunicación entre algunas áreas de apoyo”. Jaime Alberto Montoya, Técnico Programador

9.2.2 *Análisis*

Con base en los resultados obtenidos se puede visualizar que el 72% de los colaboradores manifiestan que no les gustaba su trabajo, lo que se convierte en un indicador de medición acertado que nos permitió tener una visión holística de la percepción de los colaboradores, tanto a nivel operativo como administrativo sobre diversas variables del proceso laboral.

Particularmente con este indicador se buscaba medir el nivel de satisfacción del colaborador dentro de la organización. Con los resultados actuales se puede evidenciar que se deben tomar acciones inmediatas para mitigar este descontento el cual se verá traducido en los bajos niveles de productividad, el deterioro del clima organizacional y los altos índices de rotación de personal.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el 78% de colaboradores frente a la pregunta si sentían que su líder promovía la comunicación asertiva y brindaba acompañamiento, se mostraron en desacuerdo con el planteamiento al calificarlo dentro de los rangos de deficiente y regular. Es por esto por lo que es de vital importancia precisar medidores también a nivel de liderazgo que dejen en evidencia la relación líder – equipo que en términos normales debe estar consolidada y arrojar resultados positivos que denoten el trabajo de los direccionadores de toda

la parte operativa ya que, si no se cuenta con líderes que impulsen el crecimiento y consolidación de los equipos de trabajo, no se logrará cumplir con los objetivos estratégicos que se plantean.

Ahora bien, habiendo tenido ya una visión sobre la satisfacción del colaborador frente a su trabajo y el liderazgo dentro de la organización, es igualmente importante contar con un indicador que permita tener una clara visión de las relaciones interpersonales que establecen los colaboradores, es por ello que se plantearon las siguientes consideraciones, en primer lugar “Recibo un trato adecuado por parte de mi equipo de trabajo” y por otro lado, “establezco contacto fácil con mis compañeros y líderes”, a lo cual los encuestados dieron cuenta de que en ambos planteamientos se presentan brechas importantes que debían ser intervenidas cuanto antes ya que más del 70% manifestaron estar inconformes con ambas situaciones.

Por su parte y con respecto a las consideraciones que surgieron por parte del equipo de líderes frente a los dos puntos expuestos, es importante resaltar que para ambos casos se plantearon estrategias que le apuntaban a la mejora de la comunicación dentro de los equipos de trabajo, esto dio no sólo herramientas de intervención sino que además, dieron cuenta de que a nivel estratégico también se estaban evidenciando las brechas que se encontraron presentes dentro del equipo operativo, es decir que fue un sentir general y por ello debe ser foco de priorización dentro de las intervenciones que se planteen. Ahora bien, es importante además de realizar testeos dentro de los colaboradores de operación, realizar frecuentemente este tipo de seguimiento de los niveles de liderazgo para así lograr consolidar las causas raíz y en conjunto lograr soluciones más acertadas.

Con estos cuestionamientos se logró medir las principales brechas que presentó la organización a nivel del clima laboral, en aspectos fundamentales como: satisfacción del

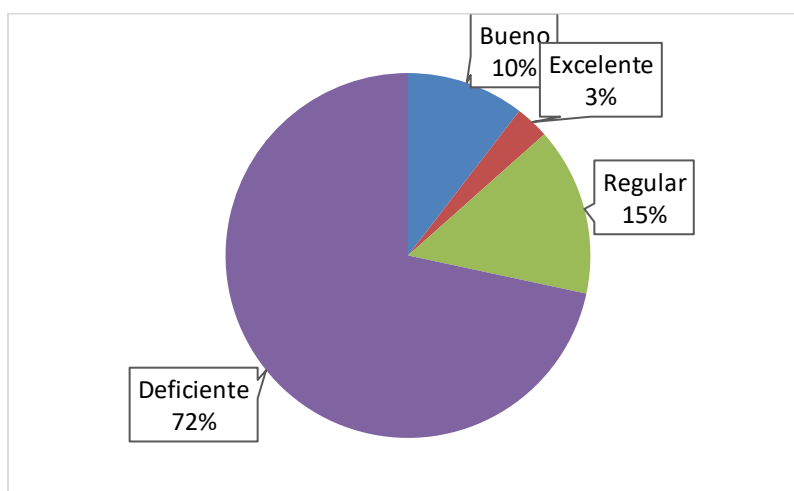
colaborador, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva, para finalmente lograr una intervención asertiva sobre cada uno de ellos, que contribuyera al establecimiento de mejoras dentro de las relaciones interpersonales del equipo y por otra parte, que pudiera establecerse como método de recolección de percepciones dentro del equipo de trabajo, de forma permanente y así lograr consolidarse como una fuente de información relevante para el equipo de Gestión Humana con el cual se podrían tomar decisiones más asertivas y en pro del establecimiento y consolidación de los objetivos organizacionales.

9.3 Objetivo 3: Proponer estrategias que ayuden a la conservación y buena gestión del clima laboral dentro del Call center Konecta de la ciudad de Medellín.

9.3.1 Resultados

Figura 23.

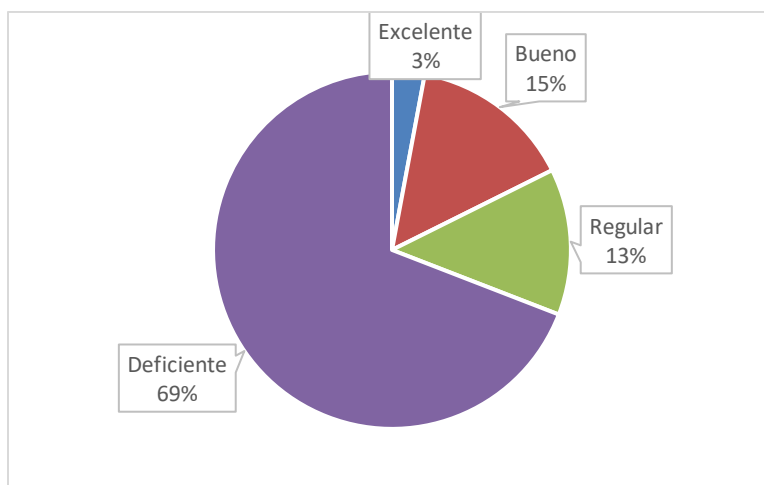
Encuesta operativa: Acceso a la información



Relación de las respuestas a la pregunta 29. ¿Tengo acceso oportuno a la información que necesito para desarrollar mi trabajo? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 24.

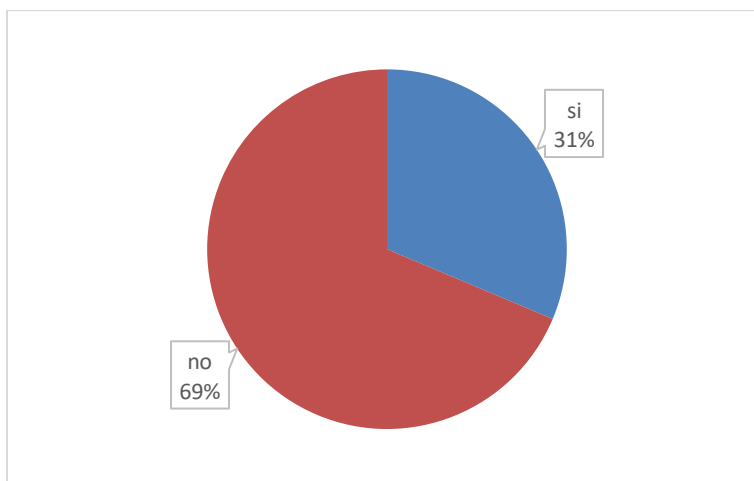
Encuesta operativa: Canales de comunicación – Trasmisión de información



Relación de las respuestas a la pregunta 27. ¿Los canales de comunicación son los adecuados para transmitir información entre áreas? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 25.

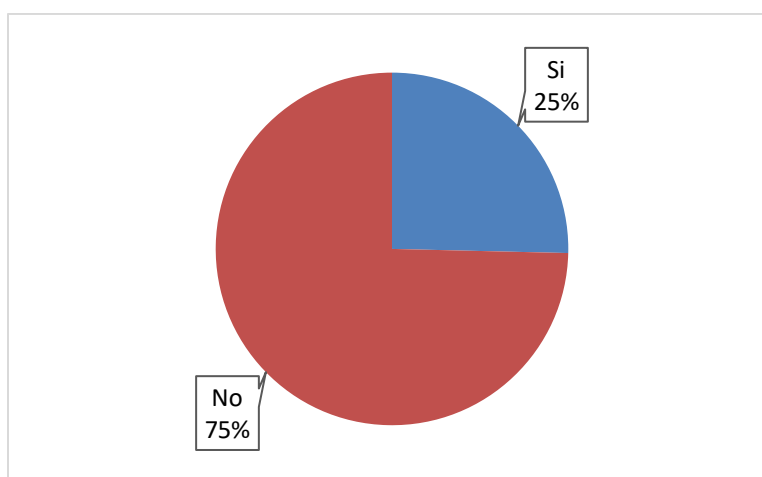
Encuesta operativa: Conocimiento organizacional



Relación de las respuestas a la pregunta 23. ¿Conoce la Política de calidad, misión, visión, metas y estrategias de la empresa? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 26.

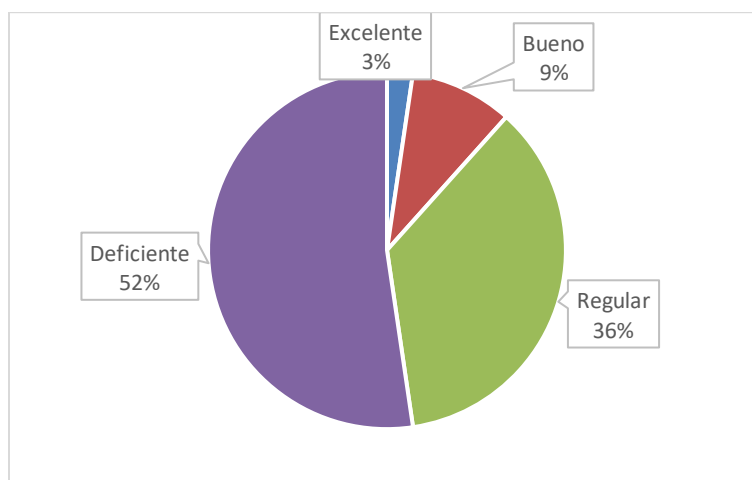
Encuesta operativa: Objetivos organizacionales



Relación de las respuestas a la pregunta 24. ¿Sabes cómo contribuyes al logro de los objetivos organizacionales? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 27.

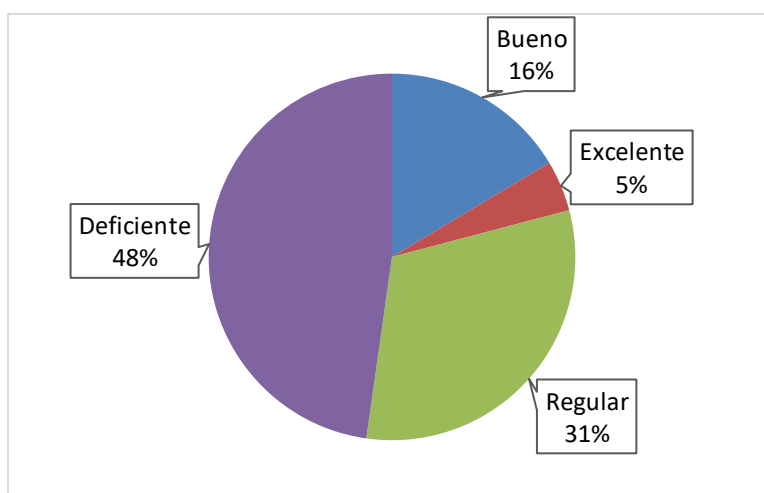
Encuesta operativa: Compensación salarial vs experiencia y formación



Relación de las respuestas a la pregunta 5. Recibo una justa compensación por el trabajo que realizo, teniendo en cuenta mi experiencia y mi grado de formación **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 28.

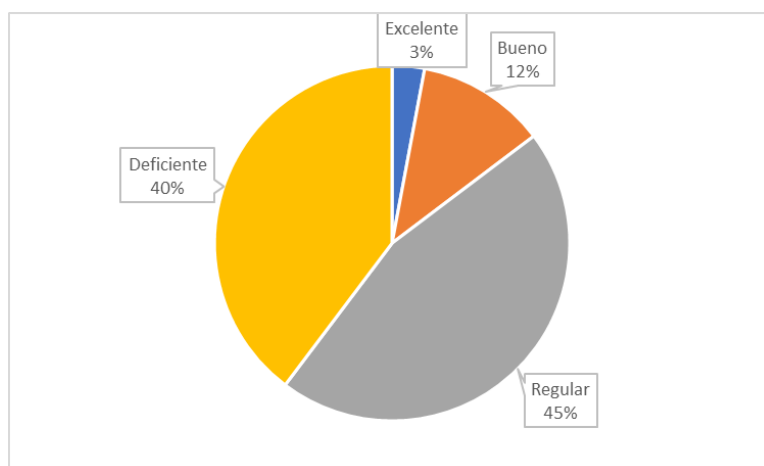
Encuesta operativa: Relación laboral



Relación de las respuestas a la pregunta 10. ¿Cómo califica la relación laboral en su equipo de trabajo? **Fuente:** Elaboración propia.

Figura 29.

Encuesta operativa: Estímulos y reconocimiento



Relación de las respuestas a la pregunta 4. ¿Recibo estímulos o reconocimientos por parte de la empresa? **Fuente:** Elaboración propia.

9.3.2 Análisis

9.3.2.1 Entrenamiento.

Se propone diseñar un chat rápido en línea, donde se plasmen soluciones utilizando herramientas básicas para lograr los objetivos, adicional de un acompañamiento constante de un líder con la capacidad de apoyar y solucionar las necesidades del personal que tiene a cargo. Así como lo expresa Peredo. M (2003) “en esta sociedad cada persona debe poseer la capacidad de leer y escribir para lograr objetivos” (p.14).

9.3.2.2 Estímulos, reconocimiento - Crecimiento profesional.

La gran mayoría del personal que ingresa a una empresa desea ser reconocido por el desempeño, por este motivo se propone crear alianzas con entidades que apoyen el crecimiento personal y profesional mediante el acceso a la educación superior, sea por un apoyo económico o a través de becas con el fin de que cada empleado a medida que alcance un reconocimiento profesional tenga la oportunidad de escalar en la organización y así lograr las metas de la compañía de manera más eficaz.

9.3.2.3 Compensación salarial.

Una parte del personal que labora no está de acuerdo con el salario que recibe, sin embargo, es de vital importancia que la organización cuente con un capital humano capacitado para cumplir las metas, por lo que se puede implementar un aumento en el valor salarial, contar con un grupo de menor número de personas, pero con mayor capacidad de lograr objetivos, y según la meta alcanzada se logre una bonificación y de esta manera lograr resultados a corto

plazo y aumento de salario. Como lo expresa Gracia, Hernández, y Ramírez, (2001) “para determinar las remuneraciones salariales se debe conocer las habilidades, nivel profesional, experiencia del personal que va a ocupar el cargo” (p.61).

9.3.2.4 Divulgación de metas y objetivos

Teniendo en cuenta el contexto en el cual se presentan los resultados obtenidos, se evidencia que en el mayor de los casos la población encuestada considera que no hay un buen manejo a la hora de divulgar las metas y los objetivos, tanto a nivel general como individual, para lo cual se propone entonces ampliar la percepción de todo el equipo en pro de mejorar en este aspecto.

Diseñar un plan de comunicaciones que permita la divulgación asertiva entre toda la comunidad laboral.

Recordemos que existen diversos tipos de planes, que pueden ir desde planes para toda la organización, hasta planes individuales, pero todos ellos deben tener congruencia con lo establecido por la acción directiva y deben estar encaminados a contribuir con su aplicación al cumplimiento de la misión. Recuérdese además que, dentro de este proceso hay un paso muy importante que es la divulgación de los planes y metas, ya que si esto no se hace el resultado final puede ser de excelente calidad, pero si no es aplicado por nadie, no servirá de nada la gran cantidad de trabajo, esfuerzo y recursos involucrados en la planeación.

Como estrategia se proponen las siguientes:

1. Crear un diagnóstico internamente (DOFA), donde se evidencien las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades que se encuentren en la organización al momento

de la comunicación y divulgación, a partir de esta identificación se puede continuar con el paso dos.

2. Implementar un plan de comunicaciones, donde se evidencie no sólo una comunicación vertical, si no también horizontal, donde se permita una comunicación asertiva con todo el grupo laboral y se pueda asegurar que todas las diferentes comunicaciones sobre las metas y los objetivos sean bien recibidas.
3. Enfocar una estrategia de comunicación que beneficie la comunicación interna. Por ejemplo, una propuesta puede ser una comunicación interna alineada a los propósitos de la empresa, donde todos los procesos estén orientados a los objetivos de la empresa y nuevos proyectos.

Lo esencial de esta estrategia es realizar reuniones de seguimiento en tiempos establecidos con el fin de conocer los avances de las metas propuestas, además de recordar las transformaciones importantes que puede acarrear el cumplimiento de estas.

Es importante también tener presente que la comunicación debe ser transparente, concisa y precisa, con el fin de no abrumar con la cantidad de información.

9.3.2.5 Relaciones equipo de trabajo - Bienestar laboral

El bienestar laboral es un factor importante para que los trabajadores logren los objetivos propuestos, esto radica en que un buen desempeño va de la mano con la satisfacción y una mentalidad positiva.

Es importante buscar fortalecer todo el equipo y que se tenga el mismo sentimiento con respecto a las relaciones internas.

Estrategias para implementar mejora en el clima laboral.

Opción 1.

Una estrategia que contribuye al buen manejo de las relaciones de equipo es la siguiente:

1. **Tener una comunicación clara:** Es fundamental la comunicación interna en las organizaciones para alcanzar los objetivos y mejorar la productividad.
2. **Ayudar sin acusar:** No siempre somos los responsables de los problemas dentro del equipo, responsabilizar directamente a un compañero no es una tarea que nos corresponda.
3. **Disfrutar el éxito de los demás:** Es importante sentir alegría por los logros alcanzados por los compañeros y aprender de su forma de trabajo.
4. **Actitud positiva:** Mostrarse amable, interesado y generar nuevas conversaciones es recomendable para tener un día óptimo en la organización.
5. **Ayudar y dejarse ayudar:** La colaboración de nuestros compañeros es necesaria para llegar a nuestras metas
6. **Actividades:** realizar pausas activas, actividades lúdicas donde se evidencie cuáles son las habilidades y destrezas presentes en el equipo y así de esta forma el clima laboral será más ameno.

Opción 2.

Una segunda estrategia que podría fortalecer el punto anterior podría ser el diseño de un programa de Teambuilding. Este según Gil et al. (2008), busca “mejorar el funcionamiento global del equipo usando diferentes técnicas como la clarificación de roles, la fijación de metas, la solución de problemas y la mejora de las relaciones interpersonales”. (p. 30)

9.3.2.6 Cumplimiento de metas individuales

Si bien dentro de todo el contexto laboral el cumplimiento de las metas individuales si afecta las relaciones dentro del equipo, es importante focalizar los esfuerzos de los empleados, donde se pueda considerar que esto sí presenta un inconveniente en el relacionamiento con los compañeros, además, de que puede generar rivalidades, descontentos, injusticias y falta de compromiso por la falta de reconocimiento.

Cómo estrategia se puede plantear metas generales medibles y alcanzables, que sean de acceso a todos los colaboradores, además es importante que represente un reto para el empleado sin ser inalcanzable, que motive el propósito y retribuya el esfuerzo, de esta forma se obtienen empleados comprometidos y motivados; con metas específicas y claras.

- **Liderazgo**

Según Alves (2000) el liderazgo consiste en “desarrollar una involucración social y psicológica —cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar” (p. 125). Teniendo en cuenta la cita Alves, se convierte en datos muy influyentes los arrojados en la encuesta anterior, donde se evidencia que las opiniones se encuentran muy divididas.

Cómo propuesta a una posible estrategia de mejora, se considera implementar una escuela de liderazgo que promueva e intensifique las capacidades y habilidades de los líderes actuales y líderes en potencia, lo importante de esta propuesta es que se enfoquen temas como:

1. Asertividad
2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad
8. Aprecio de los demás
9. Ayudar a los demás a desarrollarse
10. Ser persistentes y responsables
11. Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales

Estos temas son considerados por (Martens citado por Alves, 2000, p. 126) como las principales cualidades que debe poseer un buen líder.

- **Comunicación asertiva**

En el contexto empresarial se evidencia una deficiente comunicación asertiva, donde no se identifica un diálogo y no se toman en cuenta las opiniones de cada uno de los colaboradores.

Para continuar con una comunicación asertiva adecuada, es importante que se genere dentro del equipo un ambiente de confianza, lo que puede surgir de eventos extralaborales que potencialicen el conocimiento de los integrantes de este.

Un ejemplo de ello puede ser:

- Crear integraciones entre los empleados y directivos
- Dar la oportunidad de contar las experiencias y conocimientos individuales a nivel laboral, de esta manera surge la identificación.
- Brindar charlas y capacitaciones donde se recuerde la importancia de ser asertivo en la comunicación.
- Espacios donde se conozca los principales inconvenientes y percepciones laborales de los empleados.
- Generar sentimiento de empatía al interior del equipo.

10 Conclusiones

Con relación a la encuesta realizada a la planta operativa de la organización se puede concluir que se presentan brechas importantes a nivel de la estructura organizacional en aspectos como: liderazgo, comunicación, compensación salarial, entre otros, que impactan de forma negativa la reputación organizacional y que no contribuyen al desarrollo de los objetivos planteados, ya que el principal actor de desarrollo que son los colaboradores, se encuentran inconformes, desmotivados y mal direccionados, esto teniendo en cuenta porque más del 70% de los colaboradoras le dieron calificaciones a la organización para cada uno de los ítems evaluados entre deficiente y regular. Todo esto se presenta como la principal causa de raíz en las afectaciones presentes dentro del clima organizacional que se evidencia dentro de este Call centers “Konecta”, que no sólo afectan las relaciones interpersonales, sino que además de forma directa, están afectando la relación y la experiencia de los clientes en las diferentes líneas de atención.

De acuerdo con la opinión de los colaboradores del Call center “Konecta”, es imperativo que se intervenga de forma prioritaria las condiciones laborales presentes en la organización, dando prevalencia a temas como: la compensación salarial, los estímulos, reconocimiento y el crecimiento profesional ya que más del 80% de ellos brindan calificaciones que oscilaron entre regular y deficiente lo cual no sólo afectará los indicadores de productividad sino que además, estará presente dentro del clima organizacional y los índices de rotación del personal que están estrechamente relacionados con la alta pérdida de recursos a nivel económico.

En consecuencia, con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al nivel operativo y la entrevista al nivel administrativo, se evidencia la urgente necesidad de contar con un medidor

permanente de los índices de des favorabilidad organizacional por medio de un mecanismo que permita vislumbrar los avances o retrocesos en los procesos de mitigación de las brechas, que favorezcan el clima organizacional. Es por esto por lo que, analizando los resultados se hace necesario concluir que se requieren medir aspectos como: entrenamiento, bienestar laboral, compensación salarial, satisfacción laboral, liderazgo y comunicación; ya que estos se presentan como las principales afectaciones de los colaboradores y son a su vez la clara muestra de la estabilidad y consolidación de un buen clima organizacional.

En el análisis realizado sobre los factores de mayor descontento por parte de los colaboradores que se permean en el clima organizacional, se encontraron factores principales como entrenamiento, estímulos, reconocimiento, compensación salarial, divulgación de metas y objetivos, bienestar laboral, las relaciones del equipo de trabajo, el cumplimiento de metas y el liderazgo. Analizando el panorama anterior, se ve la necesidad de establecer estrategias que le apunten a mitigar cada una de esas brechas. Dentro de las principales estrategias se encuentran: el aumento del salario escalonado y estrechamente relacionado con experiencia y trayectoria profesional ya que no es viable que un colaborador con título profesional y experiencia laboral este dentro del mismo rango salarial que un colaborador con título de bachiller sin experiencia; por otro lado, alianzas con diversas entidades que brinden estímulos y reconocimiento a los colaboradores con mayor índice de compromiso y cumplimiento de objetivos. Las estrategias planteadas apuntan a generar dentro de los colaboradores, mayores niveles de satisfacción laboral que les permite desarrollarse de forma personal y profesional dentro de la organización y así, con colaboradores motivados, comprometido y satisfechos se podrá lograr consolidar un clima laboral que contribuya a la consecución de objetivos comunes.

11 Referencias

- Agudelo, G., Aignerren, M. y Ruiz, J. (2010). Experimental y no-experimental. *la sociología en sus escenarios*, (18), 1-49. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545>
- Álvarez, L. Buitrago, M & Hoyos, S. (2015). *Formas de estrés laboral percibidas por asesores de empresas Call center de la ciudad de Medellín* [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio institucional UNIMINUTO https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/4228/1/tp_alvarezlaura_2015.pdf.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional, *Revista de psicología del deporte*, 9(1-2), 123-133. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3a%2f%2f148.202.167.116%3a8080%2fxmlui%2fbitstream%2fhandle%2f123456789%2f2147%2fliderazgo%2520y%2520clima%2520organizacional.pdf%3fsequence%3d1%26isallowed%3dy&cliclen=98951>
- Anonymous. (2010). Icmi announces the 2010 global Call center of the year award winners, selected for embodying the principles of effective Call center management, customer advocacy and employee engagement: capital one selected as large Call center winner; transcore freight services selected as small-medium Call center winner. *PR newswire*, 1-6. <https://www-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/wire-feeds/icmi-announces-2010-global-call-center-year-award/docview/519978995/se-2?accountid=48797>
- Associate Professor, Notre Dame University (2015,05). *How to create a happy workplace*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2015/02/how-to-create-a-happy-workplace/>
- Benavente, M. (2016). *El estrés y la velocidad de anticipación en los "Call centers"* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional UCM <https://eprints.ucm.es/id/eprint/38829/1/t37652.pdf>
- Borrell, F. (2004). *Como trabajar en equipo y creas relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Ediciones gestión 2000. <https://books.google.com.co/books?id=CIkHOczJ65gC&pg=PP1&dq=Como+trabajar+en+equipo+y+creas+relaciones+de+calidad+con+jefes+y+compa%C3%B1eros&hl=>

es&sa=X&ved=2ahUKEwjvt5TQ2dP3AhUqm-
AKHRqFD68Q6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=Como%20trabajar%20en%20equipo
%20y%20creas%20relaciones%20de%20calidad%20con%20jefes%20y%20compa%C3%
B1eros&f=false

Broom, D. (2019,13). *Happy employees are more productive, research shows*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/happy-employees-more-productive/>

Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>

Celis, C. (2014). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral ensayo* [Diplomado en alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional UNIMILITAR. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13586/ENSAYO_DE_GRADO_.pdf;jsessionid=D10ED9000DBCF298321813CA21578407?sequence=1

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1145>

Congreso de la Republica de Colombia, (2012). Ley no. 5.032 de 21 de julio de 1914 y decreto no. 406/988 de 3 de junio de 1988 y decreto no. 291/007 de 13 de agosto de 2007. Regúlanse las condiciones y medio ambiente de trabajo en los Centros Telefónicos de Consulta, Procesamiento de Datos, Atención Telefónica y Telecentros. https://portal.ute.com.uy/sites/default/files/docs/decreto%20147-12%20centros%20at%20telefonica_0.pdf artículo 1 de decreto 2808 del 2000 <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67111>

Dhanpat, N., Modau, F.D., Lugisani, P., Mabojane, R. y Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1-13. [file:///D:/Users/Usuario/Downloads/Exploring_employee_retention_a%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/Usuario/Downloads/Exploring_employee_retention_a%20(1).pdf)

- Díaz, M. y Moran, P. (2011). *Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa american Call center en la ciudad de quito* [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional PUCE. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3499/t-puce-3568.pdf?sequence=1&isallowed=y>
- Duran, M., Extremera, N., Montalbán, F. y Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 145-158. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317039009>
- Echeverri, D. y Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional/review of organizational climate assessment tools/análise de instrumentos de avaliação de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184-189. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Espitia, E. (2014). El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers. *Rev. Interam. Psicol. Ocup*, 33(2), 94-107. DOI: 10.21772/tipo.v33n2a02
- Flamholtz, E. y Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 76-94. <http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.1108/14013381211284227>
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829104>
- Gómez, M. (2005). Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un Call center en Bogotá (Colombia). *Psicología desde el caribe*, (15), 51-73. <https://www-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/scholarly-journals/descripción-de-la-cultura-organizacional-y-los/docview/1436991002/se-2?accountid=48797>

- Govea, K. y Zúñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Investigación y negocios*, 13(21), 15-22.
<https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.80>
- Gracia, O., Hernández, G. y Ramírez, J. (2001). Diferenciales salariales y mercados laborales en la industria colombiana. *Desarrollo y sociedad*, (48), 53 -100.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169118211002>
- Hernández, F y Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social, *Revesco*, (94), 27-58.
<file:///c:/users/usuario/downloads/dialnet-efectividadde-la-estrategiaderecursoshumanos-2738865.pdf>
- Jaramillo, J. y Vargas, M. (2013). *Management of services; accelerating the world's research* [Tesis de grado, Universidad de la Sabana]. Repositorio Institucional La Sabana.
<http://hdl.handle.net/10818/7339>
- Jeréz, Y., Salazar, S., Suarez, J. y Macias, J. (2019), Influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores [Tesis especialización. Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio institucional UNIMINUTO
<https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/8184/4/influencia%20del%20salario%20emocional%20en%20la%20sst%20-grupo%20yurany.pdf>
- Jiménez, D. y Jiménez, E. (2016). Working environment and its impact on worker satisfaction of a mass consumer products company. *Ciencia Unemi*, 9(18), 26-34.
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol9iss18.2016pp26-34p>
- Jojoa, A. (2017), *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral, [especialización en alta gerencia, Universidad militar nueva granada]*. Repositorio institucional UNIMILITAR <http://hdl.handle.net/10654/16749>
- Lemos, R., Pereira, B. y Klein, L. (2019). Quality of working life: parameters and evaluation in the public service. *RAM Revista de administração mackenzie*, 20(3), 1-.34. chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.scielo.br/j/ram/a/V8HdXZYdMG9f6r8h5mCNs4g/?format=pdf&lang=en>

- Leonard, D. (2022, 13). Pay is becoming more transparent and the benefits go beyond corporate culture: the narrative around pay transparency is changing as experts link it to a company's corporate culture and more employees demand it. *The Globe and Mail* <https://www.theglobeandmail.com/business/careers/article-pay-is-becoming-more-transparent-and-the-benefits-go-beyond-corporate/>
- López, E y Castellano, N. (2021). Comparative study of the components of the quality of working life. *Revista científica "visión de futuro"*, 25(1), 91-106 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357965431009>
- Malca, C. (2018). *Análisis del impacto de la rotación de personal en las empresas retail* [Trabajo de grado, Universidad privada del norte]. Repositorio institucional Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/22171>
- Martínez, J. (2012). *Plan de mejoramiento para algún proceso en el Call center del banco Santander S.A.* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio institucional UAO [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/2993/TAD00931.pdf;jsessionid=7830702F665CC1A11EB3147ACD6E38C3?sequence=1](https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/2993/TAD00931.pdf;jsessionid=7830702F665CC1A11EB3147ACD6E38C3?sequence=1)
- Neira, D. (2018). *Impactos del clima laboral en colaboradores de Call centers de lima metropolitana* [Tesis de grado, Universidad de Piura]. Repositorio institucional Universidad de Piura. <https://hdl.handle.net/11042/3619>
- Organización internacional de normalización ISO. (2015). Normas ISO 9000. Sistemas de gestión de calidad. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Peredo, M. (2003). La importancia del contexto en la lectura laboral. *Revista mexicana de investigación educativa*, 8(17), 13-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14001703>
- Quecedo, R y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psico didáctica*, (14), 5-39 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de*

abordaje [Tesis, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/index.htm>

Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales* [Tesis, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional UNIMILITAR
<http://hdl.handle.net/10654/13939>

Trelles, E. (2019). *Clima laboral y su relación con la rotación de personal del área de operaciones en un Call center del distrito del agustino* [Tesis de grado, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio institucional Universidad de San Martín de Porres.
<https://hdl.handle.net/20.500.12727/6420>

12 Anexos

12.1 Anexo A. Encuesta parte operativa.

Por medio de este cuestionario se busca conocer cuál es el nivel de satisfacción laboral a fin de identificar oportunidades de mejora.

Para esto, requerimos que usted diligencie la siguiente encuesta de forma objetiva, para poder orientar mejor el análisis de la información y la planeación de las mejoras.

Línea donde labora: Servicio al cliente _____ Cobranza _____ Ventas _____ Soporte _____ Otros _____ _ ¿Cuál? _____

Antigüedad: 0 a 5 años _____ Mas de 5 años _____

Instrucciones: Marque con una X la opción que seleccione según la siguiente escala de calificación

Deficiente	1	Regular	2	Bueno	3	Excelente				
Me siento totalmente inconforme.		Me siento inconforme, Falta mejorar		Me siento conforme, cumple con lo necesario		Me siento totalmente satisfecho, más de lo que espero.				
						1	2	3	4	
1. Cuento con las instalaciones locativas apropiadas para realizar mi trabajo. / ¿Le brindan herramientas necesarias para optimizar su trabajo?										
2. La empresa me proporciona las herramientas y recursos necesarios para realizar mis actividades										
3. Recibo capacitación y entrenamiento para llevar a cabo mis actividades / responsabilidades / ¿Tengo claro lo que se espera de mi puesto de trabajo y actividades a realizar?										

4. Recibo estímulos o reconocimientos por parte de la empresa				
5. Recibo una justa compensación por el trabajo que realizo, teniendo en cuenta mi experiencia y mi grado de formación.				
6. La empresa me brinda actividades de bienestar (salidas, integraciones, celebraciones, entre otros).				
7. ¿Tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?				
8. ¿Me gusta mi trabajo?				
9. ¿Los horarios laborales de la organización son adecuados?				
Criterio de evaluación: Trabajo en equipo				
10. Como califica la relación laboral en su equipo de trabajo				
11. En actividades grupales mi equipo aprecia mis aportes				
12. ¿Siento que el líder de mi equipo promueve la comunicación asertiva, brinda acompañamiento y me siento respaldado por él?				
13. En el equipo de trabajo tenemos metas claras y hacemos reuniones de seguimiento frecuentemente.				
14. Recibo un trato adecuado por parte de mi equipo de trabajo				
15. Hay disposición de cooperación y compañerismo en mi equipo de trabajo				
16. En el equipo de trabajo compartimos el conocimiento y la experiencia de cada uno para el aporte al proceso				
Criterio de evaluación: Relaciones interpersonales				

17. Las relaciones con mis compañeros son de ayuda mutua				
18. Se presentan dificultades en las relaciones con mis compañeros de trabajo				
19. Existe armonía en la relación con los compañeros de trabajo				
20. El ambiente de trabajo en general de la empresa es de respeto y aceptación por los demás				
21. Me siento en confianza con mis compañeros de trabajo				
22. Sientes que el cumplimiento de metas individuales afecta la relación con los compañeros		SI		NO
Criterio de evaluación: Objetivos estratégicos	1	2	3	4
23. Conoce la Política de calidad, misión, visión, metas y estrategias de la empresa.				
24. Sabes cómo contribuyes al logro de los objetivos organizacionales				
25. ¿Directivos y líderes de procesos son justos en sus decisiones?				
Criterio de evaluación: Comunicación	1	2	3	4
26. Me es comunicado de una forma constante, directa y oportuna sobre los cambios en los proyectos o cambios de políticas, procesos o tareas que incidan directamente con mis responsabilidades.				
27. Los canales de comunicación son los adecuados para transmitir información entre áreas.				
28. Cuento con la libertad para expresar sin temor mis opiniones y percepciones sobre el cargo o la empresa				
29. Tengo acceso oportuno a la información que necesito para desarrollar mi trabajo				
30. Establezco contacto fácil con mis compañeros y líderes				
31. En mi equipo de trabajo podemos hablar de manera directa, franca y clara sin generar roles				
32. La información en la empresa es manejada de manera adecuada				

12.2 Anexo B. Entrevista parte administrativa

Por medio de este cuestionario se busca conocer cuál es el nivel de satisfacción laboral a fin de identificar oportunidades de mejora.

Para esto, requerimos que usted lea atentamente la siguiente entrevista y brinde respuesta de forma objetiva, para poder orientar mejor el análisis de la información y la planeación de las mejoras.

Nombre: _____

Cargo actual: _____

Línea donde labora: Servicio al cliente _____ Cobranza _____ Ventas _____ Soporte _____ Otros _____ ¿Cuál? _____

Antigüedad: 0 a 5 años _____ Mas de 5 años _____ I

Criterio de evaluación Liderazgo
1. ¿ De qué manera se encuentran comprometidos los líderes y personal administrativo con los procesos que benefician el clima laboral ?
2. ¿Qué actividades desarrolla desde su perfil de líder o cargo administrativo para evitar el deterioro del clima laboral dentro de la organización?
3. ¿ Qué acciones correctivas propone para mejorar la situación actual del clima laboral beneficiando el bienestar de los colaboradores?
4. ¿ la organización cuenta con cursos o acciones que promuevan el liderazgo en beneficio del equipo de trabajo e incentiva constantemente a la participación de estas actividades?
5. ¿Dentro de la organización se realiza una evaluación constante del clima laboral y se acompaña a los líderes y personal administrativo en los posibles procesos de mejora?

Comentarios o sugerencias:

¡Gracias por su colaboración!