

Intervención del clima laboral dentro de un Call Center de la Ciudad de Manizales.



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES**

Juliana Andrea Valencia Grisales

Martha Cecilia Rivera Palacio

Juliana Gómez Echeverry

Universidad de Manizales

Especialización Gerencia Del Talento Humano

Manizales, 2021

Intervención del clima laboral dentro de un Call Center de la Ciudad de Manizales.



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES**

Juliana Andrea Valencia Grisales

Martha Cecilia Rivera Palacio

Juliana Gómez Echeverry

Asesores

Carlos Eduardo Rivera Molano

Ángela Ocampo Mosquera

Universidad de Manizales

Especialización Gerencia Del Talento Humano

Manizales, 2021

Tabla de contenido

1	Marco de antecedentes	5
2	Planteamiento del problema.....	9
3	Objetivos	14
3.1	Objetivo general	14
3.2	Objetivos específicos	14
4	Justificación.....	15
5	Marco Teórico.....	17
5.1	Marco conceptual	20
6	Marco metodológico	25
7	Resultados	27
7.1	Perfil sociodemográfico People Contact.....	27
7.2	Encuesta medición de clima laboral.....	29
8	Discusión.....	40
9.	Recomendaciones.....	43
9.1.	Plan de acción o propuesta de intervención	45
9.1.1.	Realización Personal.	45
9.1.2.	Condiciones de trabajo.....	46
10.	Conclusiones	48
11.	Referencias bibliográficas.....	50
12.	Apéndices.....	54

Índice de tablas

Tabla 1. Tabulación Encuesta medición de clima laboral	30
Tabla 2. Resultados finales de la encuesta.....	32
Tabla 3. Categorías diagnósticas escala CL-SPC	55
Tabla 4. Normas Percentilares Escala CL-SPC (Muestra = 1323)	56
Tabla 5. Cuestionario de la encuesta.....	58

Índice de gráficos

Gráfico 1. Genero.....	27
Gráfico 2. Área de trabajo.....	27
Gráfico 3. Cargo.....	28
Gráfico 4. Grado de escolaridad	29
Gráfico 5. Factor I realización personal.....	32
Gráfico 6. Factor III supervisión.....	35
Gráfico 7. Factor IV comunicación	37
Gráfico 8. Factor V condiciones laborales.....	38

Índice de apéndices

Apéndice A. Escala de clima laboral CL-SPC.....	54
Apéndice B. Escala de opiniones CL – SPC.....	58

1 Marco de antecedentes

Debido a la importancia del término de clima laboral en las empresas, cada vez se hace más necesario realizar estudios sobre este, los cuales han sido de gran avance, ya que permiten no solo a los investigadores sino a profesionales en la materia descubrir la interacción y cómo afecta al interior de las empresas, dejando ver las actitudes y conductas del personal, su incidencia y repercusión en el desempeño de los resultados en la organización. Dichos estudios se deben enfocar en la búsqueda de factores que realmente le aportan y sean determinantes en el clima laboral de las compañías.

Las investigaciones de clima laboral se han realizado a nivel internacional, nacional y local con diversas metodologías, resultados y conclusiones que son un material importante el cual sirve de apoyo y referente para el desarrollo del proyecto en el call center People Contact de ciudad de Manizales. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se hace referencia a algunos trabajos de investigación realizados sobre el tema propuesto en este proyecto.

Desde el orden internacional se citará el trabajo de autores como Díaz y Moran (2011), quienes en su investigación titulada “*Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa American Call Center en la Ciudad de Quito*”, hacen énfasis en el mejoramiento continuo en los diversos ambientes de la empresa, resaltando la importancia de identificar y diagnosticar diferentes situaciones que se pueden presentar con los empleados que allí laboran, entre ellas las relaciones interpersonales, siendo relevante efectuar un diagnóstico de los diferentes factores que influyen en el clima y

cultura organizacional dentro de American Call Center que permita desarrollar un plan de mejora tomando en cuenta la situación actual que presenta la empresa.

Aunado a lo anterior, Díaz y Moran utilizaron como metodología de trabajo observación directa, encuestas al personal, focus group y entrevistas a directivos de la empresa American Call Center, obteniendo dentro de sus conclusiones más relevantes las siguientes:

La Cultura Organizacional es una parte esencial dentro de una empresa (...), sería las columnas que sostienen a la edificación, el cual si son realizadas con materiales de baja calidad este puede desplomarse en cualquier momento; de igual manera sucedería con este factor, que si se la desarrolla de manera inadecuada, a largo plazo traería consecuencias como las presentadas en la institución analizada en el presente documento (...). El Clima Laboral depende en su gran mayoría por la cultura organizacional, es por ello que si presentan problemas en este factor, el clima inmediatamente se verá afectado (...). La Comunicación (...) es deficiente tanto en departamentos operativos (asesores con líderes) como en departamentos administrativos (distintas áreas de Quito con Guayaquil), lo cual provoca retrocesos en el desarrollo de los diferentes procesos y también en la cultura y clima laboral (p. 20).

Palma y Carrillo (2011), teniendo en cuenta las implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales e indicadores de la calidad de vida en el trabajo realizaron una investigación referente con la “*motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*”, buscando estudiar la motivación y el clima laboral en los colaboradores de instituciones universitarias, tomando como muestra de estudio a 473 empleados de tiempo completo, entre quienes estaban profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú. Utilizaron dos escalas de motivación y clima laboral con el enfoque de McClelland y Litwing, obteniendo como resultados niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios, quienes presentaban habilidades relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo; con respecto al clima laboral no se evidenciaron diferencias significativas con relación a las variables analizadas. Recalcando para mejorar el rendimiento organizacional la importancia de llevar a cabo una adecuada comunicación y toma de decisiones.

En cuanto a estudios o investigaciones a nivel nacional se consultó el trabajo de Sierra (2013), quien desarrolla un estudio de “*diagnóstico de clima laboral y estrategias de*

resultados” en el Call Center de la compañía Ventas y Marcas S.A,S, con el objetivo de “identificar mediante el análisis de clima laboral los problemas que afectan (...) una de las unidades de Negocio, en el cual presenta deficiencias relacionadas con (...) comunicación, satisfacción, motivación, relaciones con los líderes y capacitación” (p. 10).

Este estudio fue no experimental de tipo transversal mental, utilizaron encuestas con enfoque deductivo cuantitativo y cualitativo con 15 empleados del área de análisis. Los resultados obtenidos permitieron concluir que cada una de las variables analizadas debe ser intervenida buscando alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia, como ejemplo se evidencia que la comunicación es deficiente entre los empleados, generando pocas posibilidades de cambio respecto a actitudes negativas a positivas de esta variable, no identifican con claridad los problemas, y las necesidades reales con los clientes tanto internos como externo.

Por su parte, Ramírez y Sánchez (2017), realizaron un

“Estudio de clima organizacional en el contact center de un grupo de compañías financieras en Colombia” el método utilizado para la investigación fue de tipo descriptivo, de igual manera para la aplicación de la herramienta de análisis se trabajó con una población de 54 funcionarios del contact center. Para dicho estudio se tuvo presente un análisis de las situaciones del entorno laboral y del comportamiento de sus colaboradores; mediante una encuesta se recolectaron los datos necesarios, los cuales fueron debidamente validados y comprobados su confiabilidad, para identificar las características del clima organizacional. Dentro de los hallazgos se pudo determinar que la percepción de los trabajadores con respecto al clima laboral era la adecuada.

Desde el enfoque local, se tienen en cuenta investigaciones como la de Peña y Toro (2016), quienes enfocaron su trabajo en la

“Caracterización del compromiso y la satisfacción laboral que establecen los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S. en el marco de las empresas de servicios temporales” el objetivo principal caracterizar el compromiso y satisfacción laboral que establecen los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S., hacia esta EST, a partir de la aplicación y análisis de resultados de una batería de compromiso y satisfacción. (p 5).

El motivo de la investigación es conocer el impacto psicológico generado por las diferencias que se presentan entre los trabajadores temporales y horarios, prestaciones, etc); siendo estos algunos aspectos relevantes en la relación que se presenta entre el trabajador temporal, la EST y la empresa usuaria; aspectos contemplados en la ley, la cual exige que sean iguales, tanto para los trabajadores directos como temporales. Se utilizó una investigación de tipo descriptiva y se aplicó el cuestionario OCQ de Mowday, Steers y Porter, a 21 colaboradores de la empresa.

Gañan (2017) en su estudio

“Clima organizacional en la Industria Licorera de Caldas” con la participación de 190 colaboradores, mediante la utilización de una encuesta, realizó una valoración laboral, enfocada en el clima organizacional y su incidencia directa en cada uno de los empleados, concluyendo que es necesario brindar capacitaciones en temas como comunicación a todos los funcionarios, generar incentivos laborales, promover la estabilidad laboral, entre otros, de igual manera se recomienda una mejor planificación por parte de los directivos que conlleve a una mayor eficiencia y eficacia en los canales de productividad.

2 Planteamiento del problema

El origen de los Centros de Llamada o Call Center se remontan al siglo XIX ; el primer hallazgo histórico de telemarketing corresponde a la experiencia de un pastelero alemán que utilizaba esta herramienta para duplicar sus ventas, la primera gran campaña de telemarketing se le atribuye a la empresa Ford que la usó con el objetivo de conseguir entrevistas para sus vendedores, con lo que llegaron a veinte millones de clientes; experiencia que trajo consigo la aparición del primer Call Center del mundo en el año 1962.

En Colombia se puede hablar que dicha actividad empezó a principios de los 90 y que para hoy existen empresas especializadas en la prestación de servicios de call-center bajo la figura de outsourcing. Los call-center se han convertido a nivel mundial, en una de las herramientas más importantes para las áreas de mercadeo y servicio al cliente, de las principales empresas del mundo; los sectores que más los utilizan son el financiero, telecomunicaciones, tecnología, farmacéutico, seguros, automotriz y entidades gubernamentales.

People Contact es uno de los call center más importantes de la economía caldense, se fundó en junio del año 2007 en la ciudad de Manizales, luego de que se disolviera la empresa de telefonía Emtelsa dando origen a este gran proyecto; el cual posee características basadas en telemarketing, servicios, ventas, BPO (subcontratación de procesos de negocios); esta actividad se considera como un sector dinámico de la economía, el cual se convierte en un modelo de gestión laboral y de creación de múltiples empleos en la capital caldense.

Existen tres características relevantes dentro de este tipo de organizaciones, entre ellas está la cultura; como referencia a dicho concepto, según, Julia, Daniel y Raquel (Citado en Miron et al., 2004) Expresa que *“La cultura organizacional se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización”*. Así mismo Daniel R. Denison (1989) afirma que *“la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”*. (p. 2). De igual modo dicho autor *“considera como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada”* (P. 2)

Entonces La cultura organizacional se refiere más a un grupo de valores, creencias y hábitos generales, establecidos en la organización; que no es un estado momentáneo si no duradero, por ende, la cultura se transmite y es inculcada a lo largo de la organización al pasar del tiempo y es creada por las personas que la componen.

La dinámica general de los call center, se basa en la estructura de relaciones y las jerarquías entre el recurso humano. Los que están en la base del organigrama son los que saben lo que necesitan para realizar su trabajo eficazmente. La autoridad se les delega, no tanto por deseos de hacerlo, sino porque de otro modo sería imposible realizar el trabajo exitosamente. Las jerarquías, funcionalmente, se aplanan y cambian la estructura de relaciones, lo que dificulta un ámbito laboral social; se rigen por reglas y procedimientos; por ende la toma de decisiones no es autónoma, si no que va ligada a un proceso previamente establecido, donde de una u otra forma las personas pasan a ser como una operadora que repite cada proceso de la misma manera; Se premian los éxitos individuales,

hay competencia interna, La seguridad laboral está vinculada al desempeño, Se juzga por la productividad y se pone énfasis en los resultados.

Según Lewin (1951): *“Define que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales (motivación, satisfacción y actitudes del individuo), sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.”*

Por otra parte, se aborda la deserción laboral, la cual está ligada con la disposición que tiene el empleado para realizar la función, es decir, existen personas que son capaces de desempeñar labores y ejercer funciones estando a disgusto con la forma en que lo realizan, son personas conformes en cualquier circunstancia, incluso en riesgo de su bienestar moral, social y físico. Werther (2004). *Refiere a que Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiencia de gestión del talento Humano.*

La deserción que se presenta con frecuencia en los call center, es sustentada en la población trabajadora y de la misma estructura organizacional, que iniciaría con un proceso de Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? ; debe hacer esta primera pregunta, cuáles son las necesidades de la organización, definir un perfil de cargo, buscar y evaluar personas que congreguen competencias acordes al desarrollo eficiente y eficaz de un puesto de trabajo determinado.

Por tal motivo la responsabilidad de la organización es implícita; la manera de gestionar el talento que posee, implica, captación, desarrollo, retención y mejora del talento humano en todos los niveles de la organización.

De esta manera se concluye que la deserción empieza desde el momento que se ingresa a la organización, al no realizar procesos adecuados y permeables que detecten realmente las necesidades de las personas, por eso quizás es uno de los trabajos que se utilizan como medio de sustento económico pasajero, donde se cubren unas necesidades específicas en un momento determinado de la vida laboral.

Es así como surge una rotación de personal constante; consecuencia de un trabajo que no llena expectativas y satisfacción laboral, por tal razón se ha convertido en una preocupación para muchos Gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajo.

Cabe señalar también que existen organizaciones que piensan que las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, en este tipo de actividad se mide por metas y resultados, generando fatiga y estrés laboral; donde la parte humana pasa a un lado, los tiempos de relación, participación, socialización y esparcimiento, no son tenidas en cuenta, por lo cual este es otro de los factores fundamentales de retiros y deserción.

El trabajo se preserva por la normativa constitucional en condiciones dignas y justas, es decir, sobre el supuesto de que quien aporta su esfuerzo a cambio de la remuneración es un ser humano, que constituye finalidad y propósito de la organización política, del orden jurídico y de las autoridades, y jamás un medio ni un instrumento para alcanzar otros fines, sean ellos particulares o públicos. (Derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, 1997)

En contexto es usual observar horarios extenuantes y fatigantes, donde se presentan jornadas nocturnas, dominicales y festivas que alteran la parte emocional y de esparcimiento familiar y social; elevadas exigencias asociados en la concentración de la tarea, el tratamiento de información o datos de personas en las cuales no se pueden alterar o errar, la necesidad de tratar con un público de muchas partes del mundo donde se pueden tornar groseros y agresivos; saber controlar todo este tipo de premisas que se dan por esta actividad laboral en específico no es fácil.

Mientras otras empresas se dedican a la prestación de servicios o a la fabricación de productos, People Contact Provee logística de productos y servicios, telecomunicaciones, soporte técnico y tecnológico, agilizando sus operaciones y reduciendo significativamente sus costos y los tiempos de respuesta con clientes, partners y proveedores. Por tal motivo es una empresa que pone a disposición el desarrollo humano provenientes a generar aspectos personales mencionados anteriormente, arrojando la necesidad de intervenir su clima laboral y creando el siguiente interrogante

¿Cómo mejorar el clima laboral de los colaboradores de People Contact?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de intervención que permita mejorar el clima laboral de los colaboradores de People Contact.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar el contexto interno y las características sociodemográficas del personal administrativo y operativo de People Contact.
- Diagnosticar y analizar el clima laboral de People Contact
- Presentar una propuesta acorde a las necesidades identificadas en el diagnóstico de clima laboral.

4 Justificación

En la actualidad el clima laboral es uno de los factores más importantes para su desarrollo en todos sus aspectos: productivo, administrativo, estructural, entre otros; este concepto es un tema que ha despertado mucho interés por la importancia y complejidad que implica y por la relación que priman entre las partes sujeto – organización; es un factor clave para explicar el comportamiento de los empleados en sus trabajos, es así como lo manifiestan Guillén y Guil (2000), *el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional; es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos.*

La comprensión actual de las empresas requiere un análisis de sus características culturales, puesto que toda organización empresarial está conformada por grupos de personas que poseen sus propios patrones. En la empresa se comparten creencias, normas, rituales que pueden ejercer una influencia importante en el desempeño de todo el grupo en la misma, en tanto ésta es afectada por su cultura, y en el individuo, al ser constituyente de la misma y constituido dentro de ésta. (Mantilla & Tinoco, 2001)

Así pues, con el presente trabajo de desarrollo en el call center de People Contact de la ciudad de Manizales se pretende contribuir con el mejoramiento continuo en los diferentes ambientes laborales, tomando en cuenta como eje primario la identificación y diagnóstico de las situaciones, que ocurren en la empresa con sus empleados como cultura, deserción y rotación. Esto lleva a investigar y hacer un diagnóstico de los diferentes factores que influyen actualmente en el clima laboral, con el objetivo de obtener un plan de mejora tomando en cuenta la situación actual que presenta la organización; posteriormente se emiten recomendaciones que les permitirá trabajar con satisfacción encontrando un estímulo a la hora de realizar una actividad, que no solo sea desarrollada teniendo en cuenta la parte

económica, sino también una satisfacción laboral que impacte a la productividad de la misma empresa, ya que se ha comprobado que para que los trabajadores e incluso los directivos de la empresa puedan trabajar a gusto y con buenos resultados, se debe contar con un ambiente laboral agradable, además tanto trabajadores como directivos se verán beneficiados con los resultados obtenidos, estos servirán para que la empresa de People Contact tengan un conocimiento significativo y real sobre la situación que predomina entre los empleados, para que por medio de ello se puedan tomar decisiones en pro de un mejor clima organizacional, permitiendo conocer sobre las necesidades de los funcionarios y se puedan generar medidas adecuadas con la realidad que predomina e influya en la actualidad.

Para las personas que construyo este proyecto es muy llamativo saber que dentro de la organización no se ha realizado tal procedimiento, y es muy importante tratar de cambiar esa percepción cultural a la que se refiere a los call center como instituciones de paso y generadoras de ambientes negativos dentro del ámbito laboral.

Para llevar a cabo este proyecto de desarrollo, se cuenta con los recursos materiales bibliográficos, estadísticos y metodológicos, necesarios para el proceso y ejecución del mismo, y así mantener un buen clima laboral que conlleve a optimizar la productividad y el desarrollo personal adecuado de los trabajadores en la organización.

5 Marco Teórico

El clima laboral , *es uno de los elementos fundamentales dentro de las organizaciones, donde se puede resaltar la trascendencia del factor humano en la organización para el logro de los objetivos, tal como lo establece* (García y Mendoza, 2015) definen que las organizaciones deben tener en cuenta la trascendencia del factor humano en el logro de objetivos, para lo cual es indispensable conocer las formas de actuar y sentir del personal, pues sin duda éstas influirán en su desempeño, por lo que es necesario generar un ambiente organizacional positivo que identifique a los integrantes con la organización para generar una mayor participación y se logren los objetivos.

Por tal motivo se deben tener unas condiciones óptimas en todos los aspectos: *material, económico, ambiental, personal, esto repercute en el nivel de desempeño, de ahí la importancia de generar ambientes adecuados a nivel organizacional* que genere cultura tal como lo definen (Mendoza García, 2015), es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es posible, pero se requiere de cambios diversificados y múltiples, manifestados en más de una variable, para que las modificaciones positivas se vuelvan duraderas y se establezca en una nueva configuración.

Frente al clima laboral se encuentran diversos conceptos y no se registra una única definición, convirtiéndolo en un tema muy estudiado durante los últimos años, por su parte, Casales, Ortega y Romillo, (2000) definen el clima laboral como el “*conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales deben desarrollarse su actividad.*”

Por su parte, Anzola (2003) precisa que el clima se genera a partir de *las percepciones e interpretaciones que las personas asumen con relación a la organización y que a su vez estas influyen en la conducta de los trabajadores.*

La pluralidad de posiciones teóricas alrededor del concepto de clima laboral conduce a diversas interpretaciones sobre los factores que influyen en la construcción del clima, que es de gran importancia desde de las organizaciones ya que a partir de aspectos como la manera de resolver conflictos, el tipo de comunicación, la forma de trabajar en equipo, la percepción; entre otras; Se centra en la actualidad más en el ser humano, al tener en cuenta su parte emocional y su relación con el otro; el cual conlleva al desarrollo y satisfacción organizacional, y esto a su vez se verá reflejado en la productividad.

En efecto, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) determinan que *los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización, éstos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.*

García (2009) dispone que *el clima laboral se basa en la percepción de elementos tales como la estructura, políticas y la subjetividad como el apoyo, la cordialidad, entre otros conceptos tangibles.* Asimismo, hacen relación a los efectos que tienen estos sobre los resultados individuales.

Torrecilla (2006) sostiene que la definición del concepto de *clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. “El clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa”* (citado en Troyon, 2009).

Lewin (1951) como fundamento teórico y quién interpretó que *el comportamiento del individuo no solo depende de las características personales sino también de la forma en que percibe el clima y los componentes de la organización*. Posteriormente hacen referencia a Litwin y Stringer (1968) manifestaron que *el estilo de dirección es factor clave en la percepción del clima, ya que dependerá de la satisfacción del trabajador y rendimiento laboral*. Cita a Brunet (1987) definiendo *el clima laboral como la percepción del ambiente organizacional determinado por la cultura organizacional y las variables de satisfacción y la productividad* (citado en Ramos, 2012).

Por lo anterior se puede decir “*clima laboral*”, abarca no sólo la percepción que tienen las personas dentro de su entorno laboral, sino también su comportamiento, interacción, estructura, política, satisfacción y cultura; son estas algunas variables que están inmersas dentro de clima y que son para todos estos autores importantes para dar una definición de la misma.

Por otro lado, debe mencionar dentro de clima, la satisfacción laboral, según, Locke (Citado por Del Toro, Salazar y Gómez, 2011) plantea con respecto a la satisfacción laboral que es “*un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo*” (p. 209)

Por lo tanto, la satisfacción desde esta perspectiva se refleja cuando se ve el trabajo como un medio o un impedimento para alcanzarla, influyendo directamente en la actitud frente al trabajo; donde se evidencia la importancia de la identificación de los aspectos motivantes para sus colaboradores.

Otro de los factores que determinan el clima laboral es cultura, según, Julia, Daniel y Raquel (Citado en Mirón et al., 2004) Expresa que “*La cultura organizacional se suele*

entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización”.

El clima laboral resulta una variable de gran incidencia en el nivel de compromiso de sus empleados, pudiendo afectar positiva o negativamente el logro de resultados, ya que si bien es cierto el talento humano dentro de la organización está compuesto de una diversidad de características de personalidad que posiblemente también tengan algún nivel de influencia en el compromiso que asuman los trabajadores en la búsqueda de resultados, también es cierto que la organización como tal debe preocuparse por mantener las condiciones necesarias para que empleado perciba elementos motivadores y se comprometa con los propósitos de la misma.

5.1 Marco conceptual

Resulta importante conceptualizar todos aquellos aspectos que giran en torno al clima laboral, componentes que resultan de una posterior indagación dentro de la investigación. Es así como se toma el marco teórico y de antecedentes donde encontrar presentaciones de postulados según autores e investigadores, que hacen referencia al problema estudiado y que permiten una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico generado; empezando por los siguientes:

“Clima laboral es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan

su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Méndez (2005)

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”. (Schein, 1984:56).

Satisfacción laboral Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que «deberían ser».

Entonces, la satisfacción laboral es la evaluación, opinión o el juicio del trabajador hacia el referente mi propio desempeño laboral (= mi trabajo) y las circunstancias que lo rodean (ambiente, compañeros, jefe, etc.). Esta definición de la satisfacción laboral como actitud también es asumida por varios autores, como Aguirre y Martínez-Díaz (2006); Becerra (1998); Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996); Kreitner y Kinicki (1997); Márquez (2005) y Muñoz (1990).

Rabines (1996: 181) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, “*Como La Actitud General De Un Individuo Hacia Su Trabajo. Una Persona Con Un Alto Nivel De Satisfacción En El Puesto Tiene Actitudes Positivas Hacia El Mismo; Una Persona Que Está Insatisfecha Con Su Puesto Tiene Actitudes Negativas Hacia Él*”.

Robbins (1996) expresa al respecto “*la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad*” (P.27)

Deserción laboral se refiere a cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran. Esta deserción provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y por ende, que el logro de sus objetivos organizacionales

pueda verse afectado. Evidentemente mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas que se originarán en una organización. (Contexto UDLAP Admin, 2016)

“Un call center es un centro de trabajo donde se realizan o reciben llamadas, además de gestiones de datos y contactos. Hoy en día, call centers y contact centers pueden ofrecer una gran variedad de servicios, como soporte en vivo, interacción con redes sociales, correo electrónico, mensajería y otros”. (Uriarte, 2020)

Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas.
Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular. (Roldán, 2017)

González (2008) citado por (Sum, 2015) define la motivación como un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades. (p.7)

Al respecto, Robbins (2004) vincula el desempeño con *la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.*

Por su parte, Faria (1995) considera *el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.*

Para (Milkovich y Boudrem 1994) citado por (Quintero et al., 2008), refiere que el desempeño laboral, *“consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.”* (p. 36).

“Mejoramiento continuo, según L.P. Sullivan (1994). Lo define como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996). Según la óptica de este autor, *la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.*

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. (Morera Cruz, 2002)

Stephen P. Robbins (2004) define la comunicación como

La transferencia y comprensión de significados. Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta, se daría cuando un concepto o idea se transmite en forma tal que la imagen mental del receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor.

Como lo establece Robbins (1996), *“el término comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presente dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta”.* (p. 729)

Después de las consideraciones anteriores y habiendo mencionado un par de pioneros en el estudio de las condiciones intralaborales, que tienden a influir positiva o negativamente, dependiendo de la naturaleza del estímulo recibido en el entorno laboral o clima laboral se da esta investigación.

6 Marco metodológico

El objeto de estudio que se desarrollará no se limitará solo a la recolección de datos, sino que se analizarán a partir de la pregunta de investigación con el fin de medir el clima laboral dentro del Call Center People Contact. Se determinará la población, y en su caso la muestra considerada que señala las técnicas y los instrumentos de recolección de información, con los aspectos de validez y fiabilidad pertinentes junto con la forma en que dicha recolección se llevó a cabo y el plan para el procesamiento de la misma en función del análisis para lo cual el diseño metodológico estará conformado por los siguientes aspectos:

Encuesta del perfil sociodemográfico, donde se determinará las características sociales y demográficas de la población trabajadora, como son el sexo, la edad, el tipo de escolaridad, tiempo laboral o antigüedad de la empresa, lugar de residencia, composición familiar, estrato socioeconómico, estado civil.

El Decreto 1072 de 2015 en su artículo 2.2.24.6.2 define la descripción sociodemográfica como:

Descripción sociodemográfica: Perfil sociodemográfico de la población trabajadora, que incluye la descripción de las características sociales y demográficas de un grupo de trabajadores, tales como: grado de escolaridad, ingresos, lugar de residencia, composición familiar, estrato socioeconómico, estado civil, raza, ocupación, área de trabajo, edad, sexo y turno de trabajo.

La herramienta para la recolección de la información será desarrollada en la aplicación moodle, debidamente diseñada con todos los datos relacionados con el perfil o descripción sociodemográfica.

Esta encuesta se realizará con el fin de analizar las características de los colaboradores de People Contact divididos entre personal administrativo y operativo, la cual se encuentra

constituida en la actualidad por 130 empleados, de los cuales 70 colaboradores serán tomados como muestra para el objeto de estudio; los cuales equivalen al 53% de la población total.

Al analizar dicha población se evidencio que el 47% restante se encuentra en trabajo en casa, lo cual hace que estas personas puedan tener una percepción diferente de su entorno laboral, y de esta manera el resultado de la medición de clima laboral puede arrojar datos que no corresponden con el objeto del presente estudio.

Para diagnosticar y analizar el clima laboral de People Contact, se utilizará como instrumento la escala de clima organizacional 2004 (CL-SPC), Sonia palma carrillo; el presente cuestionario se encuentra conformado por 50 ítems, el cual se aplicará por medio de moodle y está conformada por las siguientes dimensiones. (I. Realización personales - II. Involucramiento laboral -III. Supervisión -IV. Comunicación -Condiciones laborales); dicha aplicación se hará de manera individual con una duración de tiempo de 30 minutos aproximadamente, con el fin de evaluar las características del ambiente de trabajo “*clima laboral*”.

Es así como se podrá describir el clima laboral objetivamente a partir de los resultados que se seleccionen, organicen y analicen de una manera secuencial los cuales serán arrojados a partir de la aplicación del instrumento que mostrará las percepciones que los trabajadores de People Contact tienen. Partiendo de dicho resultado se presenta una propuesta acorde a las necesidades identificadas en el diagnóstico de clima laboral.

7 Resultados

7.1 Perfil sociodemográfico People Contact

Gráfico 1. Genero



Fuente: elaboración propia, 2021

En el call center People Contact se hallaron del total de personas encuestas 39 mujeres y 16 hombres.

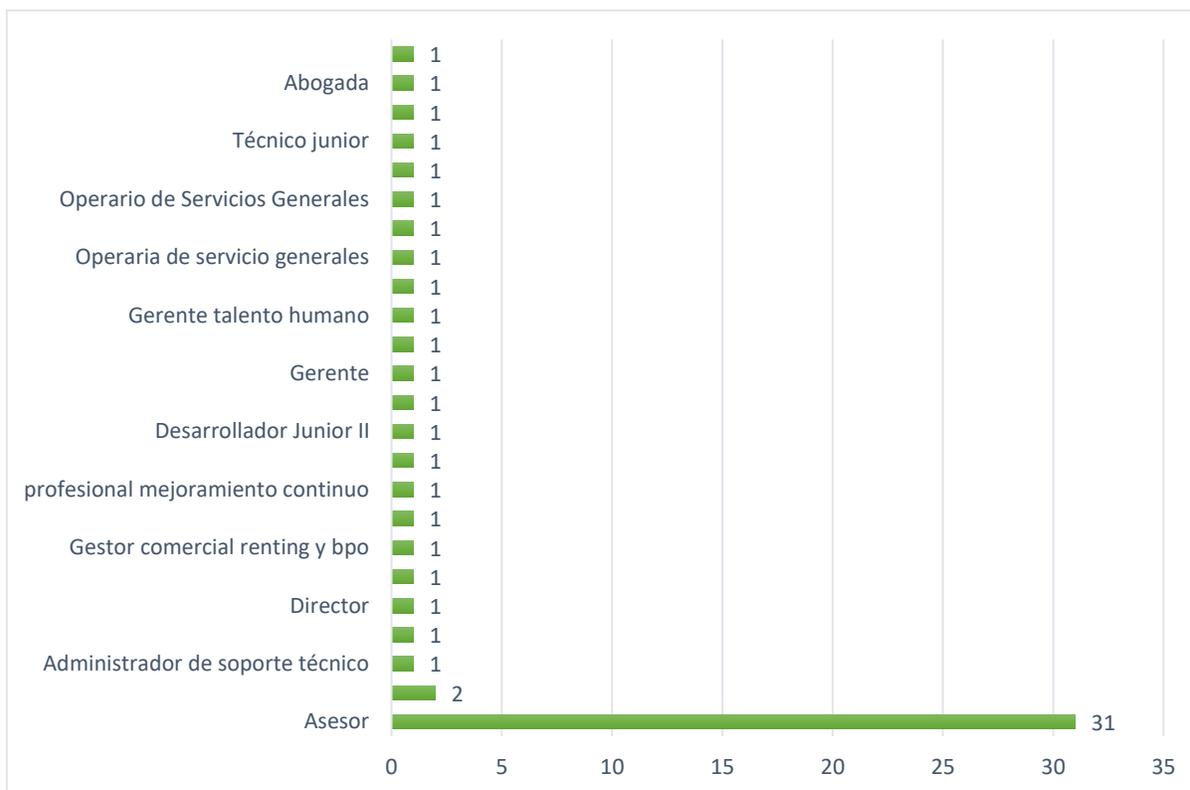
Gráfico 2. Área de trabajo



Fuente: elaboración propia, 2021

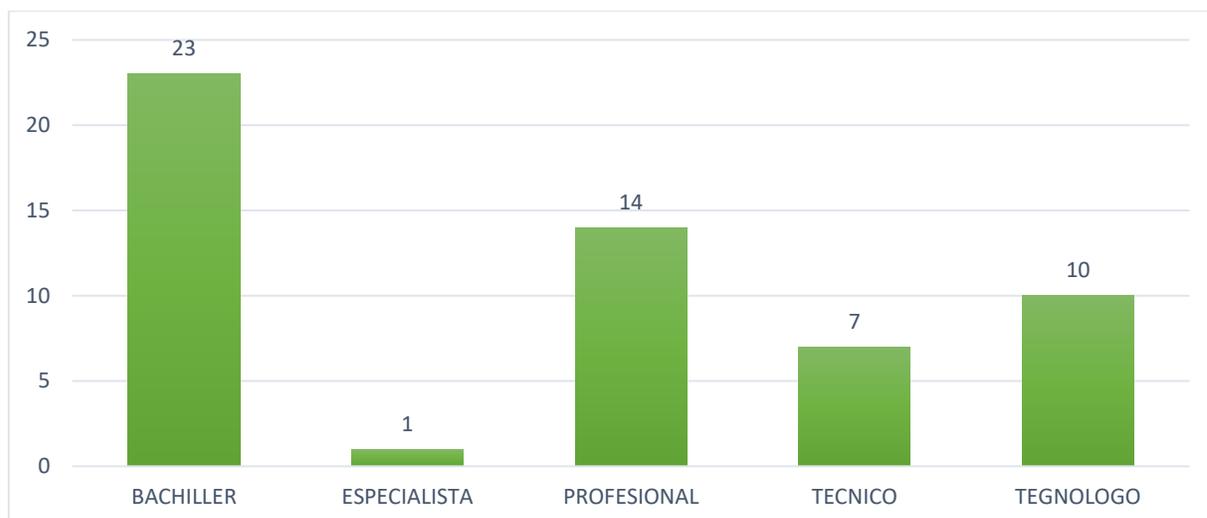
Los resultados de las personas encuestadas en la medición de clima laboral se pudieron detectar que la mayoría de la población se encuentra en los cargos operativos.

Gráfico 3. Cargo



Fuente: elaboración propia, 2021

De la misma manera esta grafica muestra que los asesores son el mayor número de personas, ya que hacen parte del área operativa y se requiere mayor número de ellos ya que en los call center son los que encargan de la atención esencial en el mismo.

Gráfico 4. Grado de escolaridad

Fuente: elaboración propia, 2021

Se evidencia que la mayoría de la población trabajadora tiene un nivel de escolaridad de bachiller ya que para la tarea que más se desarrolla dentro del mismo que es la de asesores no requiere mayor nivel educativo; en la parte profesional va enfocado a la parte directiva y cargos medios que requiere este tipo de perfil.

7.2 Encuesta medición de clima laboral

Para el análisis de los resultados se tomaron en cuenta 5 factores: **realización personal, involucramiento laboral, Supervisión, comunicación, condiciones laborales**; los cuales fueron aplicados mediante encuesta de 50 preguntas a 55 funcionarios de la empresa People Contact, personal operativo y administrativo, donde fue posible encontrar los siguientes resultados:

Tabla 1. Tabulación Encuesta medición de clima laboral

Ítem	Aspectos a evaluar	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
FACTOR 1: REALIZACION PERSONAL						
1	Existen oportunidades de progresar en la institución	2%	15%	45%	27%	11%
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	0%	4%	5%	47%	44%
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	0%	2%	18%	55%	25%
16	Se valora los altos niveles de desempeño	4%	11%	24%	44%	18%
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros	2%	13%	25%	38%	22%
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	0%	2%	11%	49%	38%
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	0%	4%	18%	40%	38%
36	La empresa promueve el desarrollo personal	0%	7%	36%	38%	18%
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	0%	7%	16%	47%	29%
46	Se reconocen los logros en el trabajo	2%	5%	25%	49%	18%
FACTOR 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL						
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización	0%	0%	18%	56%	25%
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	0%	4%	25%	47%	24%
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	0%	4%	15%	56%	25%
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización	0%	4%	16%	49%	31%
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día	0%	0%	25%	53%	22%
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal	0%	4%	11%	56%	29%
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	0%	2%	7%	53%	38%
37	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal	0%	0%	4%	62%	35%
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	0%	5%	13%	47%	35%
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	0%	2%	20%	53%	25%
FACTOR 3: SUPERVISIÓN						
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	0%	0%	5%	51%	44%
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	0%	2%	27%	51%	20%
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	2%	2%	13%	58%	25%
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	0%	7%	20%	47%	25%
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	0%	2%	16%	51%	31%

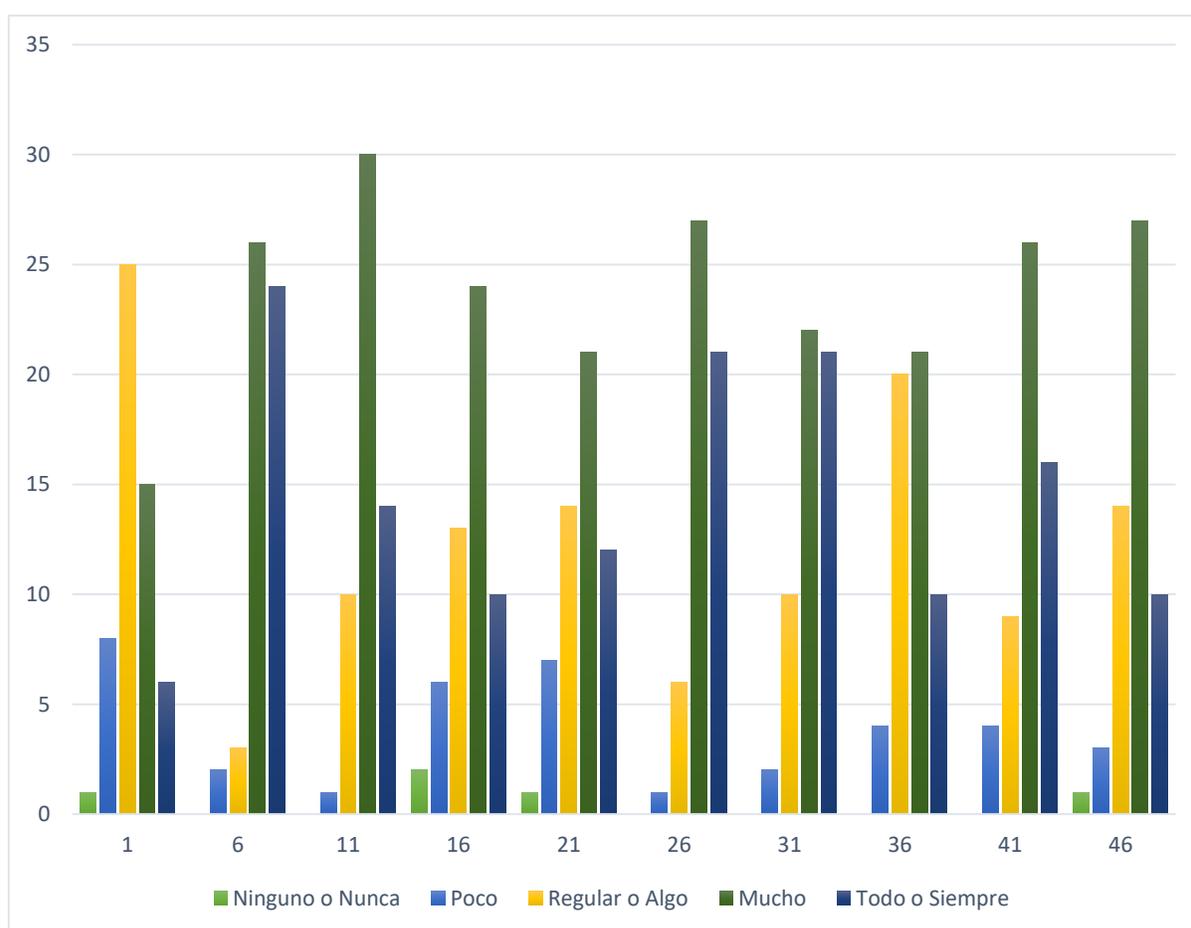
Ítem	Aspectos a evaluar	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	0%	2%	7%	56%	35%
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	0%	0%	16%	56%	27%
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	0%	2%	5%	62%	31%
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	0%	0%	9%	62%	29%
48	Existe un trato justo en la empresa	0%	0%	11%	62%	27%
FACTOR 4: COMUNICACIÓN						
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	0%	2%	11%	40%	47%
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente	0%	4%	7%	49%	40%
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	0%	0%	18%	49%	33%
19	Existen suficientes canales de comunicación	0%	4%	20%	53%	24%
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	0%	5%	13%	47%	35%
29	En la institución se afrontan y superan los obstáculos	0%	0%	13%	53%	35%
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	0%	5%	24%	53%	18%
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	0%	2%	4%	47%	47%
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	0%	4%	25%	55%	16%
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización	2%	11%	27%	45%	15%
FACTOR 5: CONDICIONES LABORALES						
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre si	0%	2%	15%	44%	40%
10	Los objetivos de trabajo son retadores	2%	0%	16%	47%	35%
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	0%	0%	20%	60%	20%
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	0%	0%	13%	47%	40%
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	0%	2%	4%	56%	38%
30	Existe buena administración de los recursos	0%	0%	15%	49%	36%
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	2%	16%	35%	35%	13%
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	0%	4%	5%	60%	31%
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	0%	0%	20%	58%	22%
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	0%	13%	29%	44%	15%

Fuente: elaboración propia, 2021

Tabla 2. Resultados finales de la encuesta

Factores	Respuestas				
	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
Factor I Realización personal	5	38	124	239	144
Factor II Involucramiento laboral	0	13	85	293	159
Factor III Supervisión	1	9	72	306	162
Factor IV Comunicación	1	20	89	270	170
Factor V Condiciones laborales	2	20	94	275	159

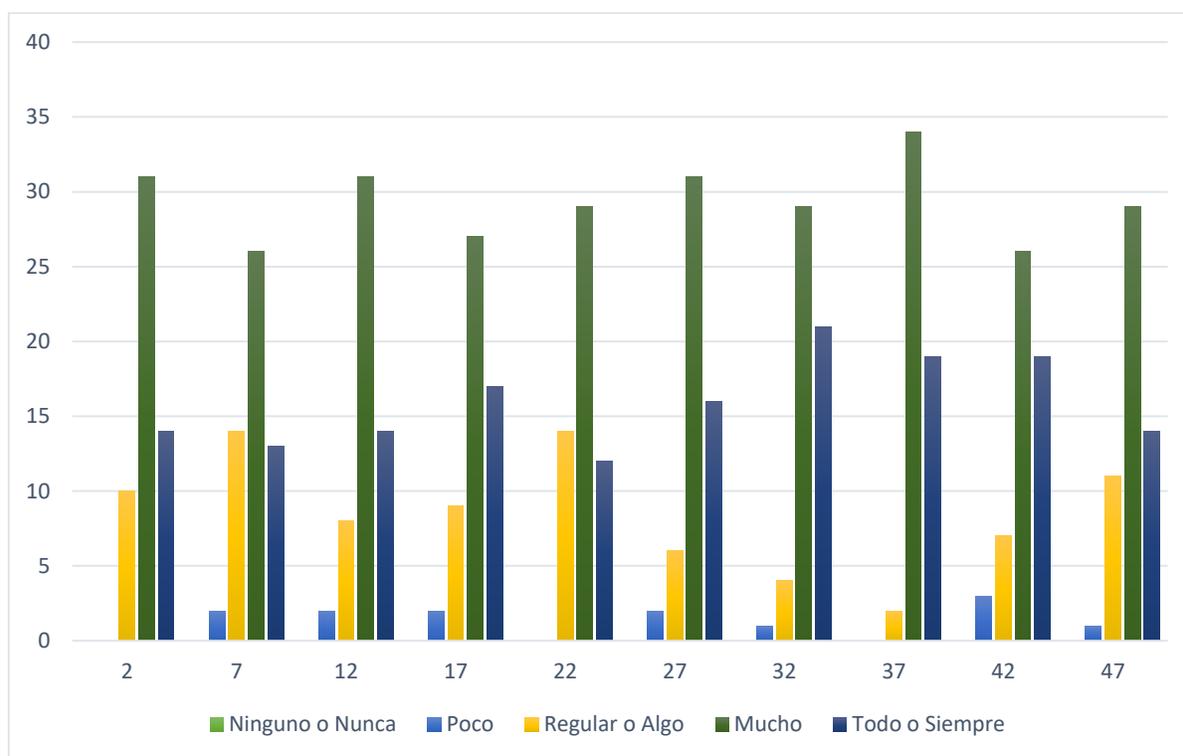
Fuente: elaboración propia, 2021

Gráfico 5. Factor I realización personal

Fuente: elaboración propia, 2021

Según los resultados arrojados para el **factor I de realización personal**, los colaboradores de la Empresa PEOPLE CONTACT opinan que las posibilidades de que el ambiente organizacional favorezca el desarrollo personal y profesional son regulares en un 45% o pocas en un 15% , resultados que se ven reflejados en preguntas relacionada con oportunidades de progresar en la institución, la cual después de analizada arroja más del 60% de pocas o regulares oportunidades para dicho proceso, de igual manera en la pregunta relacionada con que la empresa promueve el desarrollo personal, se evidencia más del 40% entre regular y poco; no obstante al revisar los demás ítems se percibe que en la mayoría de ellos que tienen que ver con capacitaciones, interés por parte de los jefes en el éxito de los empleados, reconocimientos por desempeño, el reconocimiento de logros alcanzados, tienen resultados de más del 40% en la categoría “mucho” y del 35% en “siempre”, lo que significa que hay buena aceptación y liderazgo dentro de la organización, donde los colaboradores se consideran escuchados y tenidos en cuenta por su buen desempeño, sin embargo no es suficiente para que estos se sientan satisfechos y su percepción sobre oportunidades para su realización personal cambie de regular o poco, aspectos que se deben empezar a trabajar en la organización para que el colaborador sienta que puede crecer profesionalmente y se sientan satisfechos con su labor.

Factor II involucramiento personal

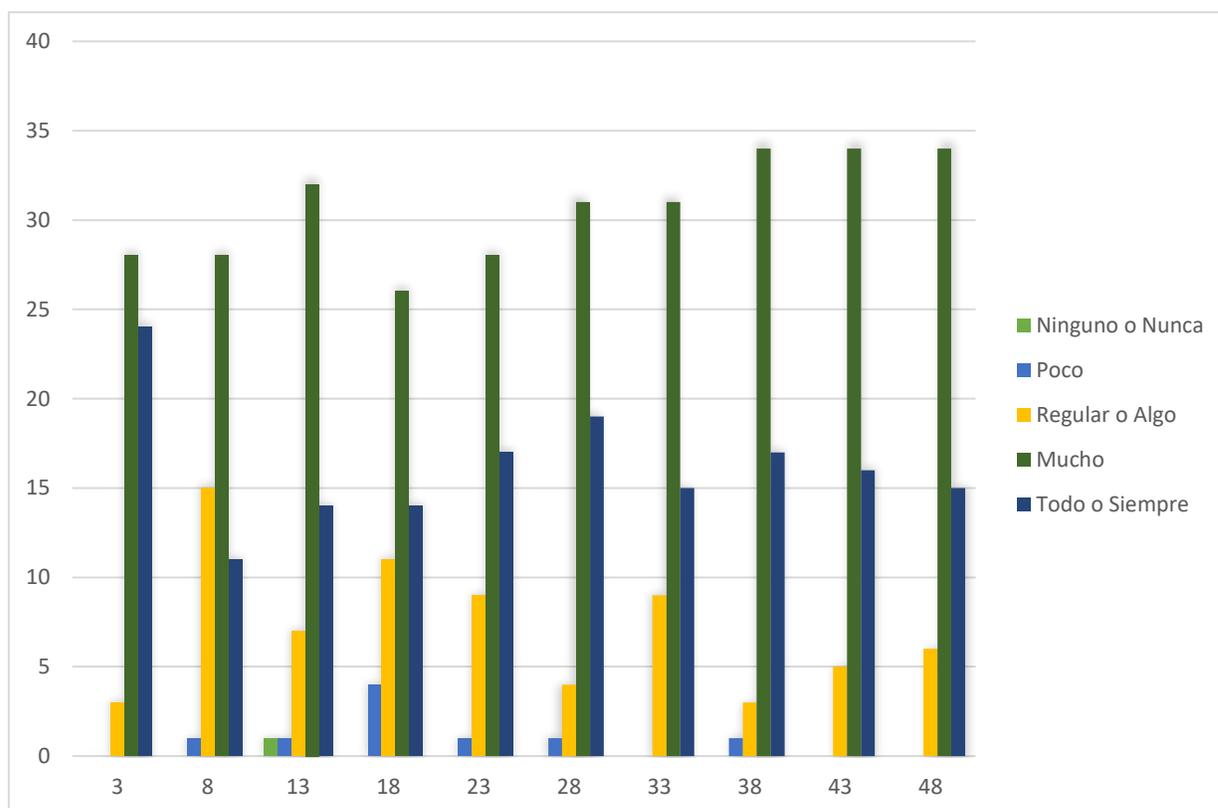


Fuente: elaboración propia, 2021

Para el análisis del **factor II involucramiento laboral**, se observa que el 56 % de los encuestados manifiestan mucho compromiso con el cumplimiento de sus labores, donde ítems como sentirse comprometido con el éxito de la organización y los productos, y servicios de la organización son motivo de orgullo del personal, arrojan resultados del 56% y 62% respectivamente en las categorías de mucho y del 26% y 34% en siempre, sumando un 82% y 96% respectivamente de reconocimiento positivo, asimismo factores como alcanzar niveles de logros, compromiso hacia la organización, calidad de vida laboral, entre otras variables importantes en el factor laboral, arrojan una aceptación positiva de más del 50% lo que evidencia que se tiene clara la estructura estratégica de la organización y es

asimilada de manera acertada, componentes que demuestran que a los funcionarios se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas y opiniones, creando sentido de compromiso y que los colaboradores quieran hacer parte del crecimiento y éxito de la organización, se evidencia un alto sentido de pertenencia y responsabilidad con el desarrollo de las tareas. En general es un factor con muy buenos resultados positivos para la organización que redundan en el bienestar de los colaboradores.

Gráfico 6. Factor III supervisión

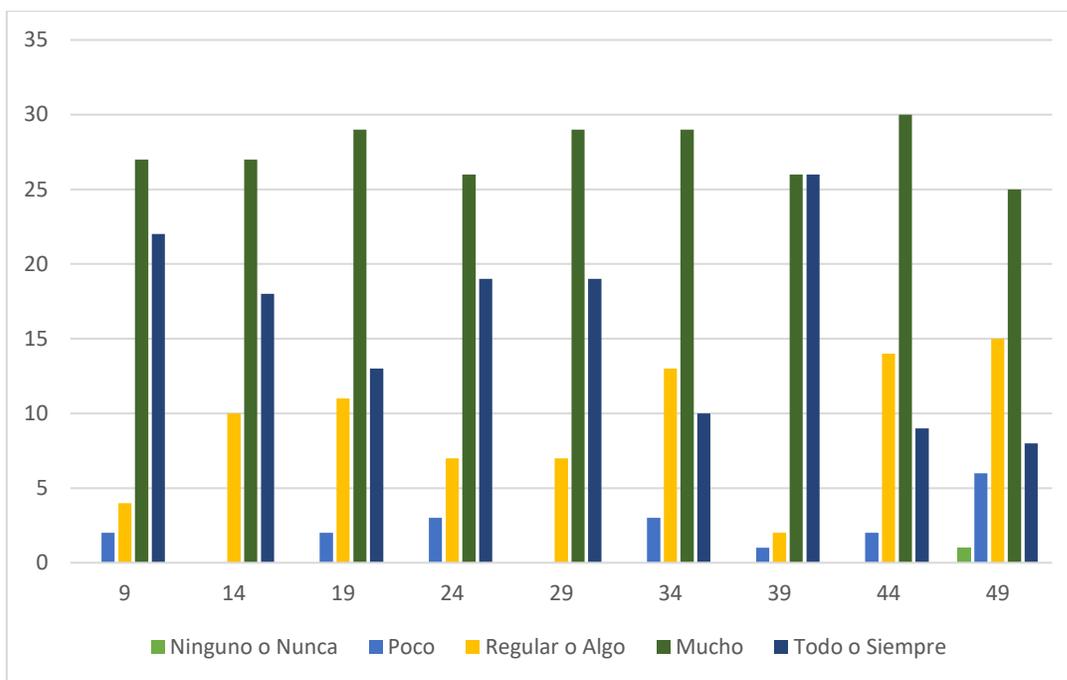


Fuente: elaboración propia, 2021

En los resultados del **factor III Supervisión**, los colaboradores estiman que la intervención de los directivos y jefes dentro de la actividad laboral es apropiada, se percibe que reciben apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. El nivel de aceptación para este factor suma más del 90% para los ítems mucho y siempre, la evaluación que se hace del trabajo tiene un nivel de aprobación muy buena lo que permite una adecuada acogida para la retroalimentación en mejorar las posibles fallas que se presenten, se evidencia que hay responsabilidades claras y concisas. De otro lado las preguntas relacionadas con control, planeación, apoyo de superiores, planes estratégicos de la empresa superan el 80% y 90% de aceptación entre los ítems mucho y siempre lo que significa que el desempeño de las actividades se hace de manera consciente, competitiva, evidenciándose el trabajo en equipo y con amplio conocimiento del funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, se debe prestar atención al concepto de mejorar continuamente los métodos de trabajo, puesto que a pesar de presentar un buen nivel de aceptación del 70% en las sumatorias de mucho y siempre, se observa un 27% como regular en esta variable, lo cual puede producir falta de motivación y que las tareas o funciones se vuelvan rutinarias. Sin embargo el sistema para el seguimiento y control de las actividades presentan un 91% en las categorías de mucho y siempre, lo que significa que se percibe un buen nivel de control al igual que una acertada aplicación de normas y procedimientos. En términos generales se observa un muy buen nivel de aceptación con relación a la supervisión, planes y programas establecidos en la empresa.

Gráfico 7. Factor IV comunicación

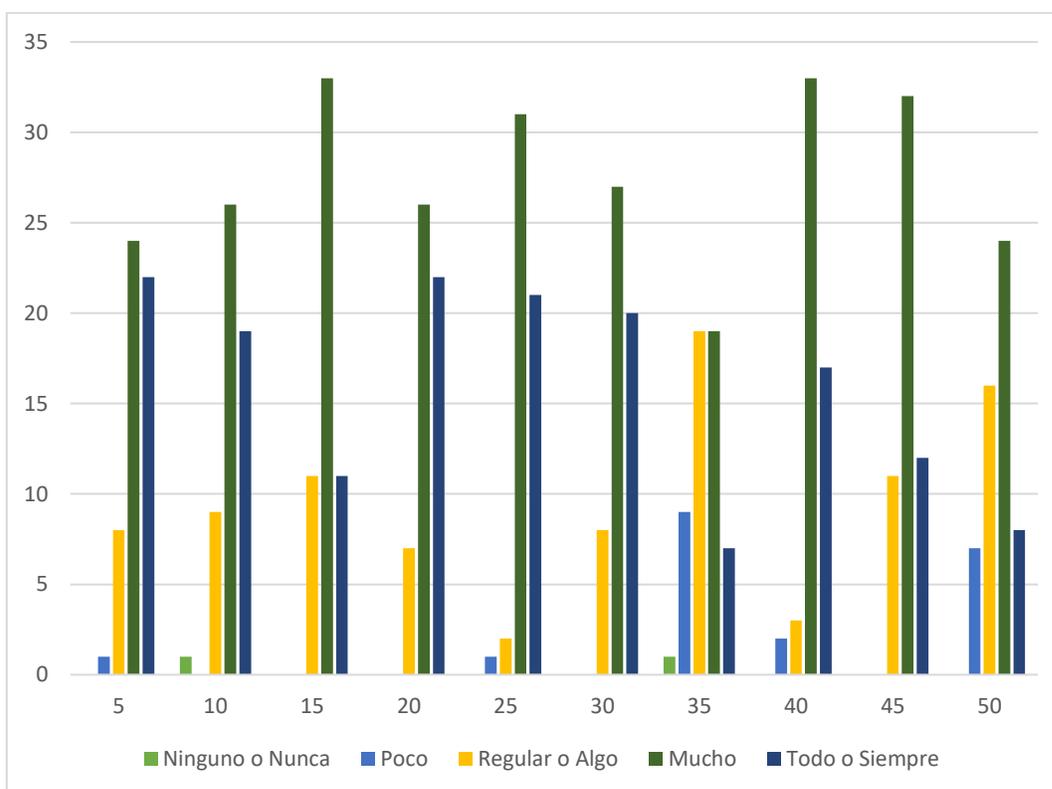


Fuente: elaboración propia, 2021

El factor IV comunicación, se evidencia que se presenta de manera apropiada, puesto que se observa un porcentaje del 87% en la sumatoria de las categorías mucho y siempre, donde se demuestra un adecuado acceso a la información para cumplir con el trabajo, además se puede visualizar que en la institución los supervisores escuchan los planteamientos que se les hace según resultados de más del 90% de aceptación en los encuestados, creando un ambiente colaborativo a nivel interno y reflejando apoyo entre el personal y los supervisores; los resultados de este factor reflejan el trabajo en equipo y la conexión entre los colaboradores y la institución, se percibe un buen nivel de fluidez, claridad y precisión de la comunicación en varios aspectos, con este factor se ratifica los buenos resultados obtenidos en el factor de supervisores, evidenciándose nuevamente el adecuado apoyo e intervención que se maneja en la institución, además de una

comunicación dinámica y proactiva en cada área en particular, no obstante al mirar los ítems relacionados con la comunicación entre las áreas por separado, se observa que falta colaboración entre ellas y cierto recelo para dar a conocer los avances que se presentan en las mismas, lo que puede ocasionar traumatismos para el alcance de objetivos, sino se maneja la información de una más integral.

Gráfico 8. Factor V condiciones laborales



Fuente: elaboración propia, 2021

Con relación al **factor V condiciones laborales**, más del 80% de los encuestados manifiesta que es mucho o siempre que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, sin embargo se evidencian ciertos aspectos que se deben tener presentes por el porcentaje

relevante que presentan en la categoría de regular, como son el aspecto de “la remuneración es atractiva con relación a otras organización” con un 34% en regular y 16% en poco, al igual que el aspecto que refiere a “la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros” con un porcentaje del 29% en regular, preguntas que tienen que ver básicamente con baja remuneración salarial son variables a las que se les debe prestar gran atención, ya que mejorando estas percepciones se incrementa la productividad y mejora la motivación de las personas, brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal, además de mejorar el nivel de satisfacción para desempeñar mejor sus labores.

8 Discusión

El objetivo trazado en el presente proyecto fue identificar el clima laboral en People Contact, lo cual permitió detectar que factores como realización personal y condiciones laborales se les debe prestar más atención, especialmente aspectos relacionados con desarrollo personal y remuneración laboral, ya que presentaron los resultados más bajos; sin embargo, no todas las variables analizadas son percibidas de manera negativa por parte de los empleados.

Por el contrario, es importante resaltar que en el call center People Contact se presentan condiciones laborales que generan una satisfacción laboral a su cliente interno, donde los colaboradores valoran el hecho de ser tenidos en cuenta, confirman que se presenta una buena comunicación, liderazgo, hay reconocimiento de los logros, se valoran los niveles de desempeño y se adquieren conocimientos con el desarrollo de las tareas, variables que contribuyen a una percepción positiva de la organización y de su clima laboral, lo cual es reforzado teóricamente por autores como Casales, Ortega y Romillo (2000), quienes al definir el clima laboral lo refieren como el *“conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad”*.

Profundizando en el factor de condiciones laborales, aspectos relacionados con la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor, como salarios, incentivos y gratificaciones, pueden ser factores motivantes y desencadenantes de productividad que proyectan patrones de conductas asertivas; sin embargo, es posible que dentro de la empresa algunos empleados consideren que el trabajo que se desempeña no cumple con sus

expectativas, la remuneración recibida no es la esperada o no se identifica al interior de la organización la posibilidad de ser promovido de cargo, generando que sus aspiraciones de crecimiento profesional y autorrealización se ven limitadas y su labor diaria se puede convertir en una rutina en la que no encuentran retos, ni actividades nuevas por realizar. Razones por las cuales es importante que la organización evalúe el nivel salarial de los cargos, compare la escala salarial con otras entidades y determine si este aspecto lleva a la rotación permanente o renuncias frecuentes de personal, lo cual puede generar pérdida de talento humano capacitado y valioso.

Igualmente, replantear las funciones de los cargos en términos de rutina, operatividad, dificultad y complejidad, buscando como enriquecerlas para minimizar la intención de búsqueda de otro puesto por parte del trabajador, pues como se evidenció en el análisis de resultados, en la variable “mejorar continuamente los métodos de trabajo”, a pesar de tener un buen nivel de aceptación, se observa un porcentaje relevante en la variable regular, proyectando el cuestionamiento si la remuneración por cargo es justa y si las funciones del cargo son las adecuadas.

Con respecto a este tema, Werther (2004), refiere que generalmente detrás de una *excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiencia de gestión del talento humano.*

Así mismo, con base en el análisis de los resultados de los diferentes factores de clima laboral, se difiere de lo planteado por el escritor Werther (2004), ya que se pudo dilucidar que la rotación del personal, si bien se encuentra presente dentro del call center, no siempre se genera por factores de descontento y/o insatisfacción laboral, sino por la falta de

oportunidades para crecer dentro de la organización y factor salarial, a pesar de evidenciarse que la mayoría de los aspectos dentro de la misma, son valorados y tenidos en cuenta por los colaboradores, denotándose una buena gestión por parte de sus superiores, promoviendo un buen clima laboral.

Así las cosas, se puede decir que dentro de la estructura de las organizaciones se enfocan unos aspectos que construyen variables que pueden determinar una percepción positiva o negativa de las mismas; y que esto a su vez lo permiten las organizaciones, lo que concuerda con Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), quienes determinan que *los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización, éstos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.*

Por otro lado, a partir del análisis general de las dimensiones relacionadas con los factores como involucramiento laboral, supervisión, y comunicación, se evidenció que las personas que conforman el grupo de colaboradores de People Contact tienen claro el objetivo organizacional, componente que les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas y opiniones, porque se sienten comprometidos en sus puestos de trabajo; así mismo, se preocupan por el futuro, crecimiento y éxito de la organización, creando sentido de compromiso y pertenencia. Se sienten altamente ligados con la misma; es decir, se apropian e involucran con las diferentes problemáticas de la organización, se integran en la dinámica de esta, se evidencia un alto sentido de pertenencia y responsabilidad con el desarrollo de las tareas. En general es un factor con muy buenos resultados positivos para la organización que redundará en el bienestar de los colaboradores.

Con respecto a la variable de supervisión, los colaboradores se sienten satisfechos con los directivos y supervisores, la entidad le presta todas las herramientas para que el trabajo se realice de manera fluida, adicional el trabajo en equipo es una variable muy fuerte dentro de People Contact, ya que se da de una manera muy colaborativa, y esto a su vez se refleja en la gestión estratégica de la organización, en cumplimiento de objetivos, metas y gestión organizacional. Es por esto, que finalmente las variables se van complementado para convertir un clima laboral que genere un impacto positivo para la organización y así generar satisfacción laboral. Según, Locke (Citado por Del Toro, Salazar y Gómez, 2011) plantea con respecto a la satisfacción laboral que es “un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo” (p. 209). Esto quiere decir que cuando el clima laboral es favorable genera satisfacción para los colaboradores ya que se presenta un impacto positivo en el entorno laboral, es cómodo y agradable la manera en cómo se hacen las cosas, permitiendo que las personas se sientan cómodas en su entorno laboral y que la organización fluya en conjunto, generando el éxito.

9. Recomendaciones

Con base en los resultados encontrados de clima laboral, se ve reflejado la percepción de los colaboradores en temas relacionados con el estado físico, mental y emocional del trabajador en la organización y así realizar intervenciones para mantener satisfecho a su personal operativo y administrativo; y con ello conocer el sentir de los mismos en los Call center, lo cual podrían sensibilizar a los colaboradores y repercutir en la armonía del ambiente laboral.

Es importante que las organizaciones usen propuestas alternativas que contribuyan a una calidad de vida laboral, enfocadas a condiciones de trabajo dignas contribuyendo a una armonía empresarial y obteniendo con ellos buenos resultados organizacionales.

Es trascendental, que la organización tome en cuenta los resultados encontrados en este trabajo de desarrollo en torno a una crítica constructiva, transformada, a su vez, en un área de oportunidad, que contribuya a potencializar los aspectos que se evidencian como positivos y en desarrollo, mejorando los elementos que se puntúan como desfavorables para que, de esta manera, se pueda seguir teniendo un óptimo funcionamiento organizacional ; así mismo, se propone aplicar indicadores de gestión en el área de talento humano, ya que permitirá conocer el impacto de los cambios percibidos por los colaboradores.

Se hace pertinente que la organización se actualice en las leyes que regulan el trabajo en Colombia, con el fin de contribuir con el bienestar de sus empleados, así como también tener en cuenta la normatividad enfocada a un trabajo digno, al momento de la realización de normativas que la organización decida implementar, con el fin de salvaguardar los procesos organizacionales y con ello su estabilidad y crecimiento empresarial.

Por último, cabe resaltar que la evaluación de los modelos de percepción positiva desarrollados en el presente trabajo puede ser importantes tanto en empresas de diferentes sectores de la región, como en los Call center, como una tarea de particular interés para trabajos futuros; con la finalidad de no realizar juicios de valor o tener percepciones negativas infundadas por la sociedad.

9.1. Plan de acción o propuesta de intervención

A partir del diagnóstico y análisis del clima laboral desarrollado en la empresa People Contact de la ciudad de Manizales, se pudo observar en términos generales que los colaboradores perciben un buen clima laboral, por tal motivo, la propuesta de intervención se centrará en el fortalecimiento de la participación de los colaboradores en los diferentes procesos empresariales, los cuales tendrán como propósito enfocar estrategias en aspectos relacionados con el mejoramiento de oportunidades de progresar en la institución, desarrollo personal y remuneración laboral, ya que fueron temas que menor nivel de aceptación presentaron en la empresa.

9.1.1. Realización Personal.

Es pertinente que exista un programa de reconocimiento del empleado, de manera individual y de equipo, de forma que el logro de metas no sea solo personal sino a nivel de compromiso del equipo, con objetivos claros y cuantificables, que sea medibles y con una clara orientación a los objetivos de la organización; Además, la empresa debe generar objetivos retadores para los trabajadores que puedan ser aceptados por ellos.

Se recomienda implementar un plan sucesión el cual consiste en realizar el cubrimiento de un futuro cargo que esté vacante y que permite que las personas de un nivel inferior pueda ascender, cubrir y realizar la tarea correspondiente permitiendo fortalecer los cargos claves dentro de la organización en el área administrativa y operativa, ya que son aquellas personas que tienen el dominio y el manejo de cierta información, relevante y confidencial, teniendo en cuenta primero los perfiles internos que el recurso externo.

Por último, para optimizar las habilidades, actitudes y conocimientos de los trabajadores se recomienda gestionar un programa de formación para todos los colaboradores de la organización utilizando alianzas con entidades educativas técnicas y profesionales, brindando becas estudiantiles o auxilios educativos, con el fin de fomentar su competitividad.

9.1.2. Condiciones de trabajo

Para la variable de remuneración e incentivos es necesario diseñar un instrumento que refleje un sistema de compensación e incentivos más equitativo y basado en salarios emocionales.

El horario flexible siempre será una estrategia ganadora al momento de realizar remuneración emocional en cualquier empresa, por tanto, Cada uno los empleados tienen unas condiciones personales o familiares, así como un diferente periodo de rendimiento. Hay personas que rinden más por la mañana que por la tarde y viceversa. En este sentido un horario flexible, siempre que el puesto lo permita, facilita una mejor conciliación de la vida laboral y familiar, así como mayor productividad dentro de la organización.

Crear una Políticas de conciliación laboral que Incluya teletrabajo, programas de desconexión digital, bajas de maternidad y permisos de lactancia, bajas de paternidad, reducción de jornada para el cuidado de hijos o de familiares a cargo, etc.

Su objetivo es buscar un buen equilibrio entre vida laboral y familiar, de manera tal que los trabajadores tengan tiempo para dedicarse a su familia, sin dejar de cumplir con sus

obligaciones laborales. Estos programas resultan muy beneficiosos, ya que ayudan a disminuir el ausentismo y las tasas de rotación.

Se recomienda establecer como estrategia la de escoger un personaje o colaborador cada mes, teniendo en cuenta aquellos que mejor desempeñan sus funciones, lo cual se debe hacer de forma pública, fijándolo en la cartelera o en el lugar de información de la empresa, con copia a la hoja de vida y estimular dicha actividad con un día libre, un bono para compras, un incentivo familiar, salidas a cine o cualquier otro estímulo que lo motive a seguir haciendo bien su trabajo y que se sienta reconocido y tenido en cuenta, donde se compense el factor económico y se sienta comprometido con el salario emocional. Todo esto de la mano del área de talento humano recompensando la labor del colaborador destacando logros, reconociendo esfuerzos y premiando resultados.

10. Conclusiones

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a People Contact, se evidencia de manera general que los colaboradores tienen una buena percepción del clima laboral de la misma y no al contrario, como se pensaba inicialmente, dada la deserción y rotación de personal. Realizado el análisis dentro de la empresa los resultados obtenidos demuestran que los colaboradores tienen un alto sentido de pertenencia con la institución, conocen y tienen claro el objetivo de la organización y trabajan comprometidos para alcanzarlo; así mismo, sienten mucho apoyo de sus líderes y jefes inmediatos, aspecto que permite afianzar lazos de lealtad e identificación con la organización, lo cual se puede potencializar como valor agregado al propósito del proyecto, dado el potencial humano con que cuenta y que se podría aprovechar para fortalecer las diferentes prácticas y competencias, generando competitividad y el alcance del éxito de los colaboradores y por consiguiente de la organización.

En el ámbito del clima organizacional es fundamental contar con una satisfacción laboral apropiada, ya que esta contribuirá en la consecución de los objetivos de la empresa; no obstante, en los análisis realizados dentro de People Contact, se encontró que factores como realización personal y condiciones laborales, no cuentan con puntuaciones altas en todos los aspectos evaluados, evidenciándose falta de satisfacción y motivación por parte de los colaboradores, quienes ven pocas oportunidades de progresar en la institución, razón por la cual variables como el desarrollo personal y profesional, la falta de promoción de estos, remuneración en comparación con otras organizaciones o la remuneración por el desempeño de los logros, no tienen una buena calificación o aceptación. Estos aspectos podrían estar

provocando la rotación y deserción del personal, motivo por la cual se les debe prestar especial atención, ya que podrían estar impactando negativamente el desarrollo humano de los colaboradores y de la organización.

Es importante reconocer aspectos positivos identificados en los factores de la realización personal y condiciones laborales, relacionados con el reconocimiento del buen manejo del liderazgo, la provisión de los elementos necesarios para el cumplimiento de las tareas, la capacitación de los empleados y el reconocimiento de los logros y metas de los funcionarios, fortalezas que puede influir para desarrollar estrategias que mejoren la satisfacción de los funcionarios, ya que sienten que son tenidos en cuenta y que son parte fundamental para el alcance de las metas organizacionales.

El presente trabajo se desarrolló enfocado al clima laboral dentro de los Call center, al ser ejecutado en la empresa People Contact, permite concluir que las apreciaciones y la cultura donde se desarrollan este tipo de labores es muy variable, lo que es positivo y valioso para unos, definitivamente no resulta de igual forma para otros, todo depende de la forma y del enfoque que cada uno le dé, razón por la cual es importante realizar este tipo de análisis de manera continua dentro de la empresa, mínimo una vez al año, con el fin de poder efectuar mejoras en aquellos aspectos que lo requieren y continuar potencializando aquellos que están bien.

11. Referencias bibliográficas

- Aguirre, Z. Z., & Martínez, D. M. (2006). Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo. *MAPFRE medicina*, 17: 14-24.
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Cordillera SAC.
- Carrillo, P. y. (2011). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Universidad e Perú.
- Cásales, J. C., & Romillo, M. D. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revista Psicológica*, 17, 288-296.
- Contexto UDLAP Admin. (1 de agosto de 2016). *La deserción laboral y sus repercusiones*. Obtenido de contexto.udlap.: <https://contexto.udlap.mx/la-desercion-laboral-y-sus-repercusiones/>
- Denison, D. R. (1989). *Cultura Organizacional*. Wiley.
- Derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, Hernández Galindo, José Gregorio, Sentencia T-174/97 (Corte Constitucional 1997).
- Díaz, M. F., & Moran, P. (2011). (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*. Call Center ciudad de Quito.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Noriega Editores.
- Gañan. (2017). *Clima organizacional en la Industria Licorera de Caldas*. Universidad de Manizales.
- García. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA*. Cali. Universidad del Valle.

- Guillen, & Guil. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Mc Graw Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Sciences*. Harper and Row.
- Mantilla, F., & Tinoco, M. (2001). La perspectiva históricocultural en la comprensión de las organizaciones. *Revista Debates en Psicología. Facultad de Psicología. Universidad Javeriana.* , No. 4.
- Méndez. (2005). Clima Organizacional en Colombia. *Universidad y empresa*, 9.
- Mendoza García, J. (2015). *Sobre memoria colectiva. Marcos sociales, artefactos e historia.* . Ciudad de México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Miron, E., E. M., & N. E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? . *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175–199.
- Morera Cruz, J. O. (17 de abril de 2002). *Definiciones del mejoramiento continuo*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>
- Peña, & Toro. (2016). *Caracterización del compromiso y la satisfacción laboral que establecen los colaboradores de planta de Contactamos S.A.S. en el marco de las empresas de servicios temporales*. Universidad e Manizales.
- People Contact. (2020). *Informe de gestión*. Obtenido de peoplecontact.: <https://www.peoplecontact.com.co/>
- Pérez, Maldonado, & Bustamante. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional, artículo. *Universidad Pedagógica Experimental*, 231-248.

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 33-51.
- Ramírez, & Sánchez. (2017). *Estudio de clima organizacional en el contact center de un grupo de compañías financieras en Colombia*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Milkovich, George T; Boudreau, John W. Editorial Pearson.
- Roldán, P. N. (17 de enero de 2017). *Organización*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>
- Schein, E. (1984). *The role of the founder in creating organizational culture*. En: *Organizational Dynamics*.
- Sierra. (2013). *Diagnóstico de clima laboral y estrategias de resultados en el Call Center de la compañía Ventas y Marcas S.A,S*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Toro, D., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. . *Barranquilla, Colombia. Universidad del Magdalena. Clío América. Julio-Diciembre 2011, Año 5 No. 10, 204 – 227*.
- Torrecilla, M. F. (2006). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 9, núm. 1, 65-83*.

Uriarte, M. (2020). *Call Center: qué es, cómo funciona, principales tipos y desafíos*.

Obtenido de omniawfm.com: <https://omniawfm.com/blog/call-center-que-es.php>

Werther, W. (2004). *Administración de personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill, 6ª edición.

12. Apéndices

Apéndice A. Escala de clima laboral CL-SPC

I. Ficha técnica

- a. Nombre del Test : Escala de Clima Laboral
- b. Nombre del Autor : Sonia Palma Carrillo.
- c. Particularidad : Instrumento de exploración Psicológico.
- d. Objetivo : Evaluar el nivel de Clima laboral de trabajadores.
- e. Estructuración : La prueba tiene 5 factores:

- Factor I: Realización Personal.
- Factor II: Involucramiento Laboral.
- Factor III: Supervisión.
- Factor IV: Comunicación.
- Factor V: Condiciones laborales.

II. Características del inventario

- a. Escala tipo lickert.
- b. Consta de 50 ítems.
- c. Administración: individual y colectiva.
- d. Tiempo: Aproximadamente 30 minutos.
- e. Utilidad: Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional.
- f. Edad: 17 en adelante.
- g. Datos Normativos: Se utilizan los datos proporcionados por la muestra original (1323 empleados), expresados en percentiles.

III. Calificación:

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 50 y 250. Los puntajes altos significan una "Clima Laboral Favorable" y los puntajes bajos una "Clima Laboral Desfavorable".

Los puntajes se asignan como sigue:

- Ninguno o Nunca. 1 Punto
- Poco. 2 Puntos
- Regular o Algo. 3 Puntos
- Mucho. 4 Puntos
- Todo o Siempre. 5 Puntos

Para obtener puntajes parciales por áreas, tomar en cuenta lo siguiente:

Distribución de ítems

● Factor I: Realización Personal.	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
● Factor II: Involucramiento Laboral.	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
● Factor III: Supervisión.	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
● Factor IV: Comunicación.	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
● Factor V: Condiciones laborales.	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

Tabla 3. Categorías diagnósticas escala CL-SPC

Categorías diagnósticas	Factores	I al V	Puntaje total
Muy favorable		42 – 50	210 – 250
Favorable		34 – 41	170 – 209
Media		26 – 33	130 – 169
Desfavorable		18 – 25	130 – 169
Muy desfavorable		10 - 17	50 - 89

IV. Interpretación

- **Factor I: Realización Personal.**

Posibilidad que el medio laboral y las funciones realizadas favorezcan el desarrollo personal, con perspectivas a un desarrollo futuro.

- **Factor II: Involucramiento Laboral.**

Identificación con los valores organizacionales y compromiso con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

- **Factor III: Supervisión.**

Apreciación de la función de supervisión como medio para brindar apoyo y orientación en las tareas que forman parte de su desempeño diario.

- **Factor IV: Comunicación.**

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la comunicación, tanto a nivel interno (entre trabajadores), como a nivel externo (clientes y proveedores).

- **Factor V: Condiciones laborales.**

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

V. Baremos:

Tabla 4. Normas Percentilares Escala CL-SPC (Muestra = 1323)

Pc	I	II	III	IV	V	Total	Pc
99	45	49	49	47	46	231	99
95	41	45	45	44	42	215	95
90	39	43	43	42	40	205	90
85	38	41	41	40	39	197	85
80	38	40	40	39	38	193	80
75	37	40	39	38	37	189	75
70	36	38	38	37	36	185	70
65	35	38	37	36	35	181	65
60	34	37	36	35	35	178	60
55	33	36	35	35	34	173	55
50	32	35	34	34	33	168	50
45	31	34	33	33	32	164	45
40	30	33	32	32	31	159	40
35	30	32	31	31	31	154	35
30	28	31	30	30	30	149	30

Pc	I	II	III	IV	V	Total	Pc
25	27	30	29	29	29	144	25
20	26	29	28	27	27	138	20
15	25	28	26	26	26	131	15
10	23	26	24	25	24	124	10
5	21	23	21	22	22	1112	5
1	16	17	16	17	18	92	1
Media	31.68	34.69	33.63	33.28	32.8	166.07	Media
D.S.	6.45	6.65	7.01	6.54	6.11	31.28	D.S.

Apéndice B. Escala de opiniones CL – SPC

Nombre: _____ Edad: _____

Área: _____ Cargo: _____

Fecha: _____

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Tabla 5. Cuestionario de la encuesta

N		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					

N		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día					
N		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					

N		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46	Se reconocen los logros en el trabajo					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la empresa					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN