



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE  
PICHINCHA**

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

*TEMA: “PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL PARA EL CALL  
CENTER PARTNERS GROUP, UBICADA EN EL SECTOR DE LA COLON DEL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”.*

Trabajo de Titulación presentado como requisito para optar por el Título de Tecnólogo  
en Administración de Empresas.

AUTOR: RODRIGUEZ AYALA VIVIANA ELIZABETH

TUTOR: DRA. ROJAS CARMEN

Quito, Julio 5 de 2019

## CONSTANCIA DE APROBACION DEL/A TUTOR/A

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto; ***“Plan de Mejoramiento del Clima Laboral para el Call Center Partners Group, Ubicada en el Sector de la Colon del Distrito Metropolitano de Quito”***, presentado por la Sr(ita) **Rodríguez Ayala Viviana Elizabeth** para optar por el Título de Tecnólogo en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los 5 días del mes de Julio del 2019

Dra. Carmen Rojas

CI: 180171585-3

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Declaro que la investigación realizada es absolutamente original, ha sido desarrollada respetando los derechos intelectuales de terceros y se han citado las fuentes correspondientes; los argumentos expuestos son de total responsabilidad del autor. Autorizo al ITSHCPP para la utilización de los mismos para fines educativos.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de este proyecto de grado.

**Quito, Julio 6 de 2019**

## **DEDICATORIA**

A mi hija Dulce Herrera y mi esposo Geovany Herrera que han sido mi mayor inspiración para seguir adelante, me han brindado su apoyo, comprensión necesaria; se convirtieron en el motor, aliento e impulso para lograr culminar mi carrera con éxito.

A mi madre que siempre estuvo pendiente que siga esforzándome y que con su sacrificio me pudo dar la educación base para seguir con mi carrera.

## **RECONOCIMIENTO O AGRADECIMIENTO**

Mi más grato agradecimiento al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha por abrirme las puertas de su institución educativa; ayudarme a cumplir una meta más en mi vida académica y formarme como una gran profesional.

De igual manera a mis profesores que tuvieron la apertura necesaria para solventar inquietudes durante el proceso de formación,

A mi tutora que ha sido mi guía; impartíendome sus conocimientos durante la elaboración de la tesis.

## **RESUMEN**

El presente plan de mejoramiento del clima laboral se desarrolla en base a la observación del déficit que se presenta en las relaciones laborales en el Call Center Partners Group, para lo cual se diseñó una encuesta a través de cual se logró medir el clima laboral en los siguientes aspectos: reconocimiento, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, ambiente laboral con el fin de detectar las falencias que existen, por lo cual los empleados se encuentran desmotivados, impidiéndoles cumplir sus funciones a cabalidad.

El área de estudio donde se aplicó la encuesta es del área operativa, asesores telefónicos de la campaña Banco Internacional, donde se encuentra la mayor parte de los empleados que laboran dentro de la organización, alrededor de 50 personas.

Los resultados obtenidos de las encuestas se presentan en graficas porcentuales, los reactivos que fueron valorados son: Si, Muy poco, Suficiente, Bastante, No,

Se evidencia que el clima laboral es deficiente en la mayor parte de factores evaluados, excepto el ambiente laboral que si cuenta con las características necesarias para cumplir las actividades.

A través del diagnóstico se pudo evidenciar los criterios donde se encontró mayor porcentaje de inconformidad por parte de los asesores telefónicos con relación al clima laboral; permitiendo diseñar propuestas que ayuden a mejorar la situación, así como las debidas recomendaciones para obtener un ambiente adecuado para el desempeño de las actividades dentro de la gestión.

## INDICE

<b>CONSTANCIA DE APROBACION DEL/A TUTOR/A.....</b>	<b>I</b>
<b>DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>III</b>
<b>RECONOCIMIENTO O AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>V</b>
<b>INDICE.....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>DEFINICION DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>1. TEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
<b>4.1. GENERAL .....</b>	<b>2</b>
<b>4.2. ESPECÍFICOS .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. ESTRUCTURA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. DEFINICIONES DEL CLIMA LABORAL.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. CONCEPTOS QUE TIENE RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL .....</b>	<b>8</b>
1.5.1. Motivación .....	9
1.5.2. Liderazgo .....	16
1.5.3. Cultura Organizacional .....	24
1.5.4. Satisfacción Laboral.....	27
<b>1.6. TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>30</b>
1.7.1. Tipos de modelos .....	32
<b>1.8. MARCO LEGAL .....</b>	<b>36</b>
<b>1.9. MARCO TEMPORAL – ESPACIAL.....</b>	<b>36</b>

<b>CAPITULO II</b> .....	<b>37</b>
<b>MARCO SITUACIONAL</b> .....	<b>37</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES</b> .....	<b>37</b>
2.1.1. Ubicación .....	37
2.1.2. Misión .....	38
2.1.3. Visión .....	38
2.1.4. Valores .....	38
2.1.5. Organigrama .....	39
2.1.6. Funciones.....	40
2.1.7. Matriz FODA.....	44
<b>2.2. METODO DE INVESTIGACION</b> .....	<b>46</b>
2.2.1. Encuesta.....	46
2.2.2. Población y muestra .....	47
<b>2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b> .....	<b>47</b>
<b>2.4. TABULACION GENERAL</b> .....	<b>48</b>
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>81</b>
<b>PROPUESTA</b> .....	<b>81</b>
<b>3.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>81</b>
3.1.1. Generalidades.....	81
3.1.2. Objetivo General.....	81
3.1.3. Objetivos Específicos .....	82
3.1.4. Indicadores de la Propuesta .....	82
<b>3.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL AREA DE COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.</b> .....	<b>83</b>
3.2.1. Diagnóstico .....	83
3.2.2. Objetivo .....	83
3.2.3. Estrategias para Fortalecer el Trabajo en Equipo.....	84
<b>3.3. PROPUESTA PARA IMPARTIR CURSOS DE MEJORAMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.</b> .....	<b>85</b>
3.3.1. Justificación.....	85
3.3.2. Objetivo General.....	85
3.3.3. Objetivos Específicos .....	85
3.3.4. Metodología .....	86
3.3.5. Duración del curso .....	86
3.3.6. Presupuesto .....	86
<b>3.4. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL AREA DE MOTIVACION HACIA LOS EMPLEADOS.</b> .....	<b>87</b>
3.4.1. Diagnostico .....	87
3.4.2. Objetivo .....	87
3.4.3. Estrategias para Fortalecer la Motivación .....	88
<b>3.5. PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR ACTIVIDADES Y TALLERES DE MOTIVACIONALES.</b> .....	<b>89</b>
3.5.1. Justificación.....	89
3.5.2. Objetivo General.....	89



3.5.3. Objetivos Específicos .....	90
3.5.4. Metodología .....	90
3.5.5. Duración de los talleres .....	90
3.5.6. Presupuesto .....	91
<b>3.6. PROPUESTAS DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE LIDERAZGO Y RELACIONES CON LOS SUBALTERNOS. ....</b>	<b>91</b>
3.6.1. Diagnostico .....	91
3.6.2. Objetivo .....	91
3.6.3. Estrategias para Fortalecer el Liderazgo .....	92
<b>3.7. PROPUESTA DE BRINDAR CAPACITACIONES SOBRE LIDERAZGO, RELACIONES LABORALES Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS. ....</b>	<b>93</b>
3.7.1. Justificación.....	93
3.7.2. Objetivo General.....	93
3.7.3. Objetivos Específicos .....	93
3.7.4. Metodología .....	94
3.7.5. Duración.....	94
3.7.6. Presupuesto .....	94
<b>3.8. PROPUESTAS DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL EN EL ÁREA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES. ....</b>	<b>95</b>
3.8.1. Diagnostico .....	95
3.8.2. Objetivo .....	95
<b>3.9. PROPUESTA PARA IMPARTIR INDUCCIONES Y CONFORMAR BRIGADAS DE SEGURIDAD</b>	<b>96</b>
3.9.1. Justificación.....	96
3.9.2. Objetivo General.....	96
3.9.3. Objetivos Específicos .....	96
3.9.4. Metodología .....	97
3.9.5. Duración.....	97
<b><i>CAPITULO IV.....</i></b>	<b>98</b>
<b><i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</i></b>	<b>98</b>
<b>4.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>4.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>99</b>
<b><i>BIBLIOGRAFIA .....</i></b>	<b>101</b>

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Maslow, A.H. Motivación y Personalidad, Sagitario 1954</i>	12
<i>Tabla 2 Keith Davis, Relaciones Humanas y Organizacionales, New York, McGraw Hill, 1979</i>	13
<i>Tabla 3 McGregor, DOUGLAS, El lado Humano de la Empresa, Cambridge, 1966</i>	14
<i>Tabla 4 Factores que favorecen y dificultan la motivación, Stancey Adams</i>	16
<i>Tabla 5: Reconocimiento, Motivación y Liderazgo</i>	48
<i>Tabla 6: Definición de Funciones</i>	51
<i>Tabla 7: Motivación Laboral</i>	52
<i>Tabla 8: Recompensa Salarial</i>	53
<i>Tabla 9:Facilidad Comunicativa</i>	54
<i>Tabla 10: Evaluación de desempeño</i>	55
<i>Tabla 11: Reconocimiento Laboral</i>	56
<i>Tabla 12:Motivacion Laboral</i>	57
<i>Tabla 13: Participación Grupal</i>	58
<i>Tabla 14: Participación Grupal</i>	58
<i>Tabla 15: Jornada Laboral</i>	59
<i>Tabla 16: Crecimiento Profesional</i>	60
<i>Tabla 17: Desempeño Laboral</i>	61
<i>Tabla 18:Nivel de Motivación</i>	62
<i>Tabla 19: Valoración de Capacidades</i>	63
<i>Tabla 20: Adaptación a Cambios</i>	64
<i>Tabla 21: Comunicación efectiva</i>	65
<i>Tabla 22: Relaciones laborales</i>	66
<i>Tabla 23: Apoyo directivo</i>	67
<i>Tabla 24: Evaluación de desempeño</i>	68
<i>Tabla 25: Liderazgo</i>	69
<i>Tabla 26: Participación Laboral</i>	70
<i>Tabla 27: Respaldo directivo</i>	71
<i>Tabla 28: Ambiente Laboral</i>	72
<i>Tabla 29: Organización laboral</i>	74
<i>Tabla 30: Distribución laboral</i>	76
<i>Tabla 31: Seguridad laboral</i>	77
<i>Tabla 32: Riesgos laborales</i>	78
<i>Tabla 33: Condiciones de infraestructura</i>	79
<i>Tabla 34:Áreas de esparcimiento</i>	80

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Pirámide de Maslow</i>	11
<i>Ilustración 2 Teoría Malla Gerencial, Robert Blake y Jane Mouton</i>	19
<i>Ilustración 3 Liderazgo Situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard</i>	20
<i>Ilustración 4 Empowerment y los resultados positivos</i>	23
<i>Ilustración 5 Iceberg de la cultura organizacional</i>	24
<i>Ilustración 6 Comparación entre Clima y Cultura Organizacional</i>	26
<i>Ilustración 7 Influencias importantes de la estructura y el Clima Organizacional</i>	34
<i>Ilustración 8 Ubicación Geográfica Call Center</i>	37
<i>Ilustración 9 Referencia de la ubicación del call center Partners Group</i>	38
<i>Ilustración 10: Reconocimiento, Motivación y Liderazgo</i>	50
<i>Ilustración 11: Definición de Funciones</i>	51
<i>Ilustración 12: Motivación Laboral</i>	52
<i>Ilustración 13: Recompensa Salarial</i>	53
<i>Ilustración 14:Facilidad Comunicativa</i>	54
<i>Ilustración 15: : Evaluación de desempeño</i>	55
<i>Ilustración 16: Reconocimiento Laboral</i>	56
<i>Ilustración 17:Motivacion Laboral</i>	57
<i>Ilustración 18: Jornada Laboral</i>	59
<i>Ilustración 19: Crecimiento Profesional</i>	60
<i>Ilustración 20: Desempeño Laboral</i>	61
<i>Ilustración 21:Nivel de Motivación</i>	62
<i>Ilustración 22: Valoración de Capacidades</i>	63
<i>Ilustración 23: Adaptación a Cambios</i>	64
<i>Ilustración 24: Comunicación efectiva</i>	65
<i>Ilustración 25: Relaciones laborales</i>	66
<i>Ilustración 26: Apoyo directivo</i>	67
<i>Ilustración 27: Evaluación de desempeño</i>	68
<i>Ilustración 28: Liderazgo</i>	69
<i>Ilustración 29: Participación Laboral</i>	70
<i>Ilustración 30: Respaldo directivo</i>	71
<i>Ilustración 31: Ambiente Laboral</i>	73
<i>Ilustración 32: Organización laboral</i>	74
<i>Ilustración 33: Condiciones físicas</i>	75
<i>Ilustración 34: Condiciones físicas</i>	75
<i>Ilustración 35: Distribución laboral</i>	76
<i>Ilustración 36: Seguridad laboral</i>	77
<i>Ilustración 37: Riesgos laborales</i>	78
<i>Ilustración 38: Condiciones de infraestructura</i>	79
<i>Ilustración 39:Áreas de esparcimiento</i>	80



## **INTRODUCCION**

El clima laboral es el pilar fundamental en una organización, motivo por el cual en las empresas se implementa un departamento de Talento Humano enfocado en mantener al personal en un ambiente adecuado para realizar su trabajo, generando una cultura organizacional estable que garantice un desempeño óptimo de sus actividades.

Un buen clima laboral incentiva a los trabajadores a dar su mejor potencial, sentirse a gusto en las funciones que desempeña, se vuelven más competitivos abriéndose paso para crecer profesionalmente con el afán de aspirar a cargos más altos.

Dentro del giro de negocio existe mucha competencia lo que advierte mayor esfuerzo, compromiso, cooperación de todas las áreas, impulsar el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos que tiene las empresas que solicita el servicio.

Otro aspecto importante es tener al mando directivos con un alto grado y capacidad de liderazgo que tenga la apertura necesaria hacia el personal que tiene a su cargo, no solo se trata de dar órdenes lo correcto sería predicar con el ejemplo ya que son la guía hacia el cumplimiento de metas.

Resulta importante explorar más a fondo los motivos por lo cual existe un gran porcentaje de empleados que no se sienten a gusto de laborar dentro de las organizaciones; es por eso que se realiza el siguiente trabajo de investigación ya que se busca contribuir con propuestas que de ser comprensibles podrían facilitar el manejo de la organización, mejorar la cultura organizacional, mantener al personal motivado, contento de pertenecer a la empresa y consecuentemente mejorar su productividad, imagen, calidad de servicio y rentabilidad

# DEFINICION DEL PROBLEMA

## 1. TEMA

Plan de mejoramiento del clima laboral para el call center Partners Group ubicado en el sector de la Colon D.M.Q.

## 2. PROBLEMA

### 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Partners Group ofrece servicio de contact center (servicio al cliente mediante llamada telefónica), presta servicio tercerizado y en la actualidad maneja las campañas de Banco Internacional, Banco Solidario e Innova.

La empresa tiene una larga trayectoria ofreciendo dicho servicio, pero han perdido algunas campañas porque los asesores no están brindando el servicio correcto en las llamadas según los resultados de los monitoreos y las encuestas de calidad a las cuales se deriva al finalizar la atención.

El clima laboral es un tema de gran interés en la organización; los empleados deben estar motivados, cómodos, y sentirse parte del equipo para lograr su trabajo de forma efectiva; esto garantizará a la organización atraer nuevos contratos o por lo menos mantener los que tiene vigentes brindando un excelente servicio a través del pilar fundamental que es el área operativa.

### 2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

¿La falta de motivación y liderazgo afecta el desempeño de los empleados del call center Partners Group?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo se desarrolla en base a la observación de la baja motivación y liderazgo que se presenta en el call center Partners Group lo que ha ocasionado que el clima laboral sea deficiente, exista un ambiente tenso y desagradable.

La necesidad de diseñar el plan de mejoramiento es buscar alternativas que ayuden a generar un clima laboral agradable que favorezca el desempeño de los colaboradores optimizando tiempo, aumentando la productividad y calidad en el servicio prestado.

A través del plan se desarrollarán propuestas para mejorar el clima laboral en el call center, ofreciendo mayor participación, oportunidades de crecimiento, motivación constante a los colaboradores de acuerdo a su esfuerzo en las actividades realizadas. De igual manera ser dirigidos por líderes mas no jefes que se preocupen del bienestar generando un trato equitativo, no solo a base de conveniencia, evitando en todo sentido el acoso laboral.

### **4. OBJETIVOS**

#### **4.1.GENERAL**

Diseñar un plan de mejoramiento del clima laboral a través de fundamentos bibliográficos y de campo para mejorar el desempeño de los empleados a través de planes de incentivos.

#### **4.2.ESPECÍFICOS**

- Investigación bibliográfica referente a planes de mejoramiento del clima laboral

- Aplicar métodos de investigación (encuesta) que recopile información sobre el clima laboral que se maneja en el call center.

- Proponer procesos de incentivos y capacitaciones que orienten a mejorar las relaciones laborales, que se sienta un ambiente apto para el correcto desempeño de las actividades eliminando tiempos muertos.



# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL

Hace varias décadas se ha observado un alto índice de inconformidad de los empleados con el clima organizacional que se maneja dentro de sus empresas, por lo cual se han venido desarrollando varias propuestas para mejorarlo sin embargo no se ha podido cumplir por completo con las expectativas deseadas.

Cada empresa tiene una cultura organizacional diferente a la que el personal que ingresa a laboral se debe adaptar, aunque no sea la correcta, motivo por el cual se busca desarrollar un plan que mejore la relación laboral dentro del Call Center Partners Group y consecuentemente elevar la productividad al máximo.

A continuación, se citará algunos criterios de investigadores referentes al clima organizacional que facilitará la comprensión del contenido.

En 1964 Forehand y Von Gilmer habrían definido al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (Edel, 2007, pág. 32).

Para Tagiuri (1968) el clima laboral sería “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización” (Edel, 2007, pág. 32).

Interpretando la definición de estos autores se entiende que el clima laboral se basa en las percepciones que tienen los trabajadores de los estímulos que brinda la organización con el fin de mantenerlos satisfechos.

Luego, Rensis Likert (1986), mencionaría que “...la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva”; por tanto, la iniciativa para el estudio del clima laboral habría partido la premisa de que toda persona percibe de forma distinta el entorno en que se desenvuelve y esta percepción influiría en el comportamiento del individuo en la organización. (Edel, 2007, pág. 32).

Desde el punto de vista “fenomenológico” consta la definición de Peiro y Prieto, (1996), quienes consideran “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones” (Edel, 2007, pág. 33).

Es lo que sucede en el Call Center pues los directivos no tienen suficiente organización. El liderazgo no es el adecuado o por lo menos falta más control en el manejo que se da por parte de la supervisión, esto ha ocasionado un alto índice de desmotivación por parte del personal que labora en la empresa.

## 1.2. ESTRUCTURA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES

La estructura organizacional debe estar bien diseñada para establecer responsabilidades a cada área de trabajo dentro de la empresa.

En Partners Group los mandos jerárquicos están descoordinados en lo referente a los procesos que se deben cumplir; algunas áreas no conocen del trabajo que se realiza; no existe

un área de comunicación que mantenga informado al personal de los cambios que se efectúan dentro de la empresa. lo que provoca mal entendidos por los chismes de pasillo, lo que impide el correcto desenvolvimiento en las actividades realizadas.

Existen algunas áreas que no cuentan con el personal apto para el puesto que han perdido el don para atender las inquietudes que se presentan, persona idónea que dé la cara ante las preguntas que se generen tanto de los derechos, como de las responsabilidades que se tiene dentro de la organización.

Con respecto a los procesos organizacionales dentro del call center el liderazgo se torna deficiente, no existe líderes si no jefes; hay poca preocupación por el personal, falta de sensibilidad y preocupación ante las adversidades que puedan estar atravesando, solo se limitan a dar órdenes; en ocasiones hay amenazas cuando se da opiniones que no son del agrado de los directivos.

En ocasiones se solicita regalías a cambio de favores como (cambios de turno, permisos, etc.) o simplemente debes ser muy amigo del supervisor para que te de favoritismos lo cual no va con la normativa o reglamento de trabajo, pero el personal se encuentra intimidado por miedo a las represalias o por temor a perder el trabajo.

El personal se encuentra limitado para generar una opinión por no es tomado en cuenta lo que genera desmotivación por no tener apertura para expresar desacuerdos en los procesos, impidiendo el crecimiento personal, laboral. En los diferentes concursos para ascender a mejores puestos se manipula el resultado en base a favoritismos lo que impide conocer talentos escondidos por falta de apertura y profesionalismo.

Es necesario desarrollar más estrategias para motivar al personal, los incentivos son pocos al contrario existe desmotivación ya que se evidencia prepotencia por parte del área de supervisión, impedimentos a cosas insignificantes y en ocasiones gritos que disminuyen el ánimo para realizar el trabajo encomendado.

### 1.3. DEFINICIONES DEL CLIMA LABORAL

El tema es de gran interés para las empresas ya que se ha convertido en una problemática, es la fuente principal para alcanzar los objetivos deseados. El tener un buen clima laboral garantiza el buen desempeño de los colaboradores y con ello una mejor productividad dentro de un ambiente idóneo, suficientemente capacitado para ofrecer una respuesta oportuna ante cualquier adversidad.

Dentro del call center Partners Group se observa desunión entre las diferentes áreas que la componen (administrativa, talento humano, gerencia, etc.) lo que ocasiona desde los niveles jerárquicos más altos un ambiente tenso, de discordia, de malas actitudes y falta de respeto.

A continuación, mencionaremos algunas definiciones obtenidas de investigadores sobre el clima laboral con el fin de obtener mayor información del porque mantenerlo en un nivel estable.

Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Entre las características personales que se puede mencionar tenemos: la motivación, la satisfacción, y las actitudes del individuo que unificados de la mejor manera se podrá mantener un buen clima laboral, con una cultura organizacional determinada por un comportamiento optimo, asegurando mejor rendimiento e incremento de la productividad.

Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados.

Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo.

En este punto los autores hacen énfasis en el trabajo en equipo ya que la participación de cada integrante frente a la toma de decisiones es mínima, motivo por el cual solo evidencia el crecimiento de la organización dejando a un lado el tema del interés que se debe dar al área operativa; lo cual perjudicará a largo plazo a la empresa, con la disminución de productividad, bajo desempeño; la falta de motivación se verá reflejado en la insatisfacción laboral que frenará todo proceso de superación personal y profesional.

#### 1.4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional que se vive en el call center es regular lo que impide que la relación laboral sea inestable entre los empleados y la empresa.

Es necesario analizar de manera profunda el clima interno que se da en las organizaciones; si se encamina bien garantiza una buena imagen y gran productividad.

El mantener un clima laboral saludable favorecerá el buen desempeño de los trabajadores, con el fin de alcanzar el objetivo que es mantener clientes satisfechos con la atención brindada al momento que toman contacto para las consultas.

#### 1.5. CONCEPTOS QUE TIENE RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL

Los términos que se describen a continuación tienen estrecha relación con el clima laboral; al ser analizados podremos tener mayor claridad del tema que estamos tratando.

### 1.5.1. Motivación

Moreno (2001) expresa que: “es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo”. Lo anterior hace referencia a un aspecto muy subjetivo del individuo como son sus creencias y valores, las cuales se asocian a las condiciones presentadas por el mundo (empresa- organización) generando como resultados un comportamiento específico de buscar el logro, avanzar, ser proactivo o por el contrario de desánimo e inactividad.

El ser humano presenta diversos comportamientos, actitudes, costumbres que al ser proyectados en la organización pueden o no generar un ambiente laboral adecuado, si se lograra lo primero podrían cumplir de manera eficiente con los objetivos encomendados.

Mediante esta variable se podrá identificar qué porcentaje de trabajadores se sienten motivados dentro de la organización, de igual manera sostiene que acompañado de un buen líder la variable alcanzara un alto nivel en la empresa mediante la cual se un trabajo eficaz sin necesidad de presiones o control excesivo.

Un ser humano motivado es capaz de realizar sus actividades con la mejor predisposición, sin mucho esfuerzo de manera natural sin necesidad de ser vigilado para cumplir con sus tareas.

La falta de motivación dentro de la empresa ha hecho que los empleados no tengan ganas de realizar las actividades laborales cuando se llega al trabajo por lo general no existe un saludo de bienvenida real al contrario se siente fingido o por obligación.

Adicionalmente la gestión realizada no es reconocida, con solo asignarte más trabajo sin darte el aliento por tu esfuerzo, el no sentir ser valorado e importante dentro de la campaña.

Se aparenta realizar concursos para crecimiento laboral pero solo es pantalla ya que antes de publicaran los concursos las personas que ocuparan dichos puestos ya están elegidos a dedo o por favoritismos, personas que no tienen suficiente conocimiento de la gestión; dejando a un lado al personal que tienen verdadera capacidad para ocupar esas posiciones.

#### 1.5.1.1. El clima laboral y la motivación: los riesgos psicosociales

Las transformaciones en el mundo laboral durante las últimas décadas han originado la aparición de nuevos riesgos psicosociales para los trabajadores. Afortunadamente, nuevas legislaciones permiten proteger a los empleados de los posibles riesgos causados por un clima laboral deficiente y nocivo.

Dentro de los riesgos que se podrían presentar tenemos el llamado acoso laboral generado por presiones o maltrato psicológico, ensañándose contra una persona hasta conseguir la renuncia laboral, lo que ocasiona perjuicios dentro de la organización por que se impide el crecimiento del mismo; los trabajadores sienten un tipo de cohibición para enfrentar este malestar, impidiendo su desempeño.

En términos generales, el objetivo de un acosador es alterar la autoestima de su víctima y desestabilizar su sentimiento de seguridad con el fin de que abandone su puesto de trabajo o también para lograr un ascenso en detrimento de ésta.

El acoso laboral es considerado como tal, luego de superar la primera etapa de conflicto con un hecho puntual y tornarse posteriormente como algo crónico. El acosador puede intentar perjudicar a su víctima asignándole tareas complejas para que falle en su desempeño o también asignarle trabajos por debajo de su categoría para ridiculizarlo frente a sus colegas.

Las personas que sufren este tipo de acoso pueden sufrir trastornos psicológicos, impedimento para relacionarse con la sociedad, por lo cual a organización debe tener un

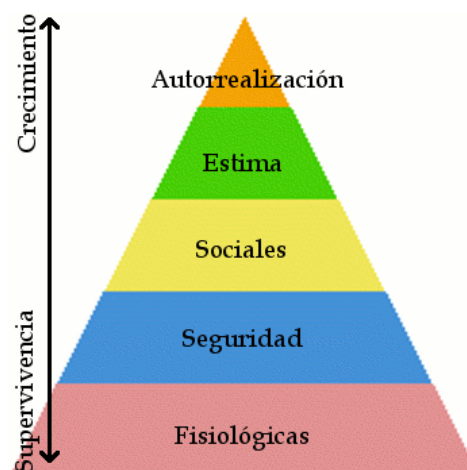
plan de contingencia donde se establezcan estrategias que faciliten evitar se genere este antivalor dentro del grupo de trabajo.

### 1.5.1.2. Teorías de la motivación

#### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)**

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).

Maslow se refiere a que las necesidades se deben satisfacer de manera jerárquica escalando desde el nivel más bajo e inferior hasta que se logre llegar a la autorrealización que será alcanzada a través del poder de la motivación.



*Ilustración 1 Pirámide de Maslow*



<b>Autorrealización</b>	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
<b>Estima</b>	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
<b>Sociales</b>	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
<b>Seguridad</b>	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
<b>Fisiológicas</b>	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

*Tabla 1 Maslow, A.H. Motivación y Personalidad, Sagitario 1954*

### **Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)**

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc.

De igual manera se puede evidenciar que si los trabajadores se sienten insatisfechos es porque las condiciones, el ambiente y las relaciones laborales no son las óptimas, ya que estos factores desmotivan ocasionando bajo desempeño.

<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Factores motivadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.</li> <li>– Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</li> <li>– Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</li> <li>– Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.</li> <li>– Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</li> <li>– Control técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</li> <li>– Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</li> <li>– Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</li> <li>– Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</li> <li>– Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</li> </ul>

*Tabla 2 Keith Davis, Relaciones Humanas y Organizacionales, New York, McGraw Hill, 1979*

### **Teoría X y Teoría Y (McGregor, 1966)**

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La **teoría X** supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La **teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la **teoría Z** que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989) [16].

<b>Hipótesis X</b>	<b>Hipótesis Y</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– La gente no quiere trabajar.</li> <li>– La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.</li> <li>– La gente tiene poca creatividad.</li> <li>– La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.</li> <li>– La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.</li> <li>– La gente prefiere autonomía.</li> <li>– Todos somos creativos en potencia</li> <li>– La motivación ocurre en todos los niveles</li> <li>– Gente Motivada puede auto dirigirse</li> </ul>

*Tabla 3 McGregor, DOUGLAS, El lado Humano de la Empresa, Cambridge, 1966*

### **Teoría de Fijación de metas de Locke**

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985) [23]:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Se debe fijar metas útiles que demanden el mayor esfuerzo posible; estas deben ser: difíciles, desafiantes, pero posibles de lograr. Además, es necesario las retroalimentaciones que ayudaran a corregir errores e implementar estrategias que faciliten el cumplimiento de las mismas.

## Teoría de la Equidad de Stancey Adams

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador.

Es necesario identificar lo que está bien y lo que se debe mejorar, es decir buscar retroalimentar constantemente para definir procesos orientados hacia elevar el desempeño y bajar el nivel de errores que se puedan presentar por falta de información.

<b>Factores que favorecen la motivación</b>	<b>Factores que dificultan la motivación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.</li> <li>– Proporcionar recompensas y alabanzas.</li> <li>– Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.</li> <li>– Animar y favorecer la creatividad.</li> <li>– Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.</li> <li>– Ayudar al desarrollo de habilidades personales.</li> <li>– Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fuerte crítica hacia el trabajo.</li> <li>– Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.</li> <li>– Supervisión de las tareas no adecuada.</li> <li>– No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.</li> <li>– Adoptar decisiones unilaterales.</li> <li>– No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.</li> <li>– Ocultar la verdad.</li> <li>– No dar elogios por el trabajo bien realizado.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.</li> <li>– Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asignar trabajos aburridos o tediosos.</li> <li>– Falta explícita de reconocimientos.</li> <li>– Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.</li> <li>– Sentimiento de no formar parte del equipo.</li> </ul>
---	---

*Tabla 4 Factores que favorecen y dificultan la motivación, Stancey Adams*

### **1.5.2. Liderazgo**

Habilidad que tienen los directivos para dirigir el equipo de trabajo hacia los objetivos planteados por la organización.

Ser líder es algo distinto que ser jefe, la persona que lidere el equipo debe predicar con el ejemplo, debe saber impartir sus conocimientos, experiencias, respeto, confianza, para lograr que sus empleados sean leales con la organización.

En el call center existe carencia de liderazgo; los directivos solo se limitan a dar órdenes; existe poca preocupación por el estado de ánimo de los empleados, en ocasiones se emiten gritos y amenazas si no se cumplen los mandatos.

La plataforma tiene deficiencia de información, no todos tienen el conocimiento de los procesos por falta de comunicación, capacitación, por lo que es eminente que los errores en la gestión han crecido en los últimos meses, lo que impide que el personal se sienta a gusto al realizar las actividades.

Para tener más claro el tema del liderazgo se presenta algunas definiciones

Richard L. Daft define en su libro *“La experiencia del liderazgo”* al liderazgo como una relación de influencia que existe entre un líder y sus seguidores en la cual se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. Los elementos de esta relación son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. (Raffino, 2019)

Münch (2011) Existe la controversia acerca de si el líder nace o “se hace”. En el lenguaje cotidiano, un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de sus seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que éste les propone. Visto de esta manera el liderazgo es una cualidad innata de hecho, el curso de la historia ha sido transformado por la acción de líderes natos o naturales: Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, entre otros.

#### 1.5.2.1. Teorías de liderazgo

##### **Teorías de los rasgos o características personales:**

Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, seguridad, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba.

##### **Teorías del comportamiento de la persona:**

Se basan en la observación del comportamiento de diferentes líderes.

Aquí podemos destacar:

### **Teoría X y Teoría Y:**

*Douglas McGregor* afirma que existen dos modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas:

Por un lado, están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden, trabajan sólo para ganar dinero (**Teoría X**).

Por otro lado, están los que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (**Teoría Y**).

### **Teoría de la Malla Gerencial:**

*Robert Blake* y *Jane Mouton*, partiendo de estudios anteriores, elaboraron una rejilla o malla gerencial en la que se pueden identificar hasta 81 estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la conducta del líder:

- Si está más preocupado por las personas
- Si su mayor interés es la producción.

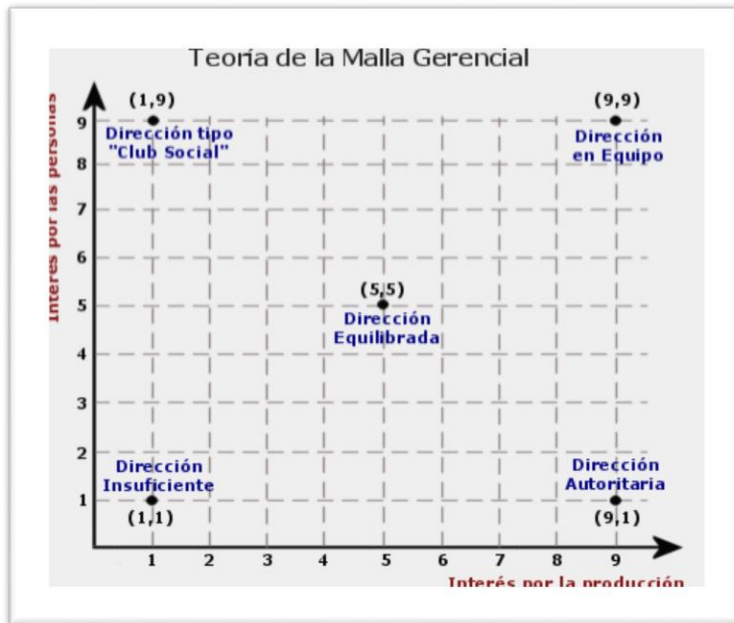


Ilustración 2 Teoría Malla Gerencial, Robert Blake y Jane Mouton

### Teoría del Liderazgo Situacional:

Según esta teoría no existe un estilo de liderazgo mejor que otro. Lo relevante son las características específicas de cada situación laboral (empleados, actividad, lugar, etc.) para adaptarse a ella.

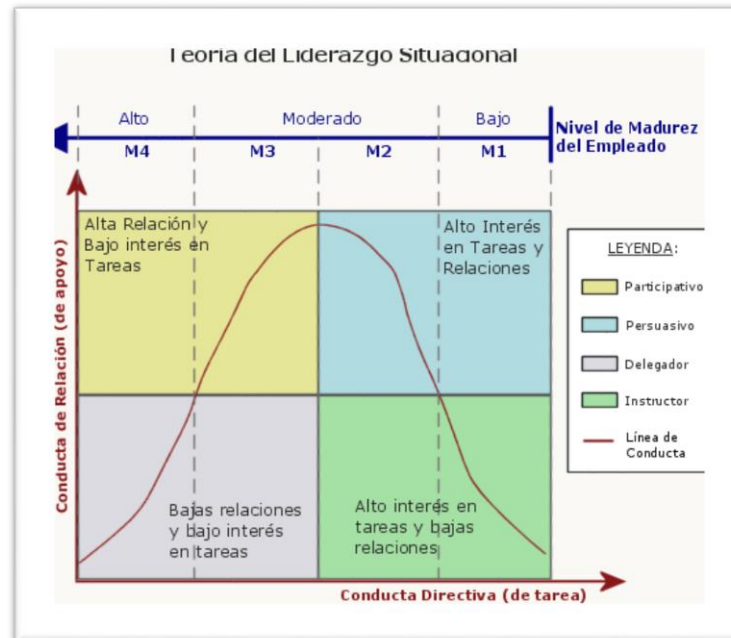
*Paul Hersey y Ken Blanchard* son los creadores de este modelo de liderazgo situacional.

El liderazgo debe determinarse de la siguiente manera:

- Las ordenes generadas por los directivos sobre cómo, donde y cuando realizar las tareas deben estar bien definidas.
- El apoyo emocional que brinda el líder es alto o bajo.



- El nivel de madurez que debe tener el grupo de trabajo designado para ejecutar las tareas.



*Ilustración 3 Liderazgo Situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard*

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

### **El líder Instructor:**

Es el líder autoritario que dice a los empleados qué, cómo, cuándo y dónde realizar la tarea. La comunicación se realiza de forma unilateral descendente. Es necesario este liderazgo, ya que el nivel de madurez de los empleados (M1) es muy bajo, necesitan que les indiquen lo que deben hacer.

**El líder Persuasivo:**

Tiene un comportamiento directivo, así como de apoyo. En este caso la comunicación circula en ambas direcciones, ascendente y descendente ya que el nivel de madurez de los empleados es moderado (M2), quieren, pero no saben realizar la tarea.

**El líder Participativo:**

La toma de decisiones se realiza por el líder y los empleados, el líder se preocupa de facilitar el trabajo. El nivel de madurez del empleado es moderado (M3), los empleados saben, pero no quieren asumir responsabilidades.

**El líder que delega:**

Proporciona poca dedicación a la tarea y a la relación de apoyo. Los empleados poseen alto grado de Madurez (M4), tienen confianza en sí mismos por lo que pueden y quieren responsabilizarse de su trabajo. (Esther, 2010)

**1.5.2.2. Liderazgo en la actualidad****El Empowerment o Empoderamiento**

La evolución de la tecnología permite un cambio pertinente en la administración de la organización para mostrar mayor competitividad, así como tomar decisiones acertadas para mejorar la producción.

Los trabajadores asumen su responsabilidad al ejecutar sus actividades sin la necesidad de supervisión, responsabilizándose de sus acciones, incentivando el trabajo en equipo de

manera coordinada para cumplir los objetivos ya que son el pilar fundamental para llegar a cumplir los objetivos.

### **Concepto de Empowerment**

Su significado en español deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos y capital, hasta ventas y mercadotecnia. A través de esta herramienta de «empoderamiento», la organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.

En el marco de esta nueva filosofía empresarial, el líder de la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas. (Cane, 2009)

A través de esta herramienta se brinda la oportunidad a los trabajadores para dar lo mejor de sí en el aspecto personal y profesional, reservando el derecho de manejar su trabajo a su manera, sintiéndose dueño de su trabajo sin necesidad que reciba ordenes: lo cual afianzara el trabajo en equipo.

**Se debe otorgar mayor independencia al trabajador para alcanzar estos aspectos positivos:**

- Se genera mayor confianza y se eleva la autoestima.
- Mayor participación en la toma de decisiones
- Incremento en el rendimiento
- Mayor entusiasmo para desarrollar el trabajo, evitando que sea una carga.
- Reconocimiento a su esfuerzo.
- Mayor conocimiento y control del trabajo que ejecutara.

Antes de permitir que los trabajadores intervengan en las decisiones, los directivos deben realizar un análisis del personal que dirigen a través de evaluación de los indicadores de rendimiento, disciplina, relaciones laborales armónicas, estableciendo responsabilidades para que sientan el suficiente compromiso con la organización y tengan claro el objetivo a alcanzar de preferencia a corto plazo.

#### **... Antes y Después del Empowerment**

##### **Experimentando el empowerment**

El puesto le pertenece a cada persona  
 Los puestos generan valor, debido a la persona que esta en ellos  
 La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas  
 El puesto es parte de lo que la persona es  
 La persona tiene el control sobre su trabajo

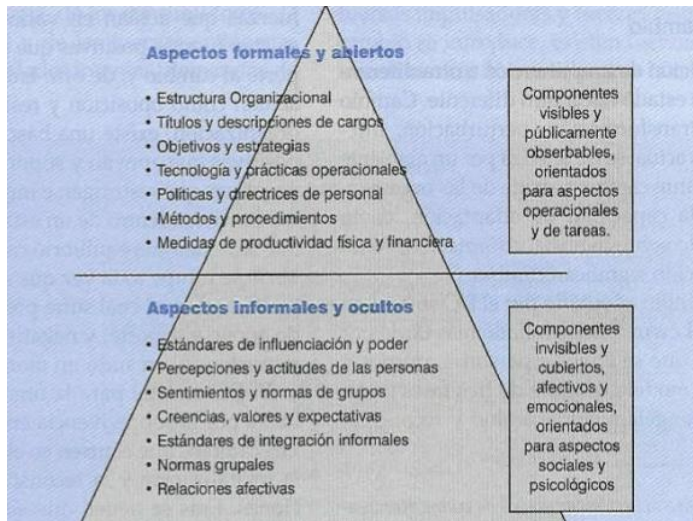
##### **Resultados positivos del empowerment**

Su trabajo es significativo  
 Su rendimiento puede medirse  
 Su trabajo significa un reto, y no una carga  
 Participación en la toma de decisiones  
 Se escucha lo que dice  
 Saben participar en equipo  
 Desarrollan sus conocimientos y habilidades  
 Tienen verdadero apoyo

*Ilustración 4 Empowerment y los resultados positivos*

(Jery, 2009)

### 1.5.3. Cultura Organizacional



*Ilustración 5 Iceberg de la cultura organizacional*

(Paladines, 2012)

La Cultura Organizacional de una empresa se refiere al cúmulo de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que son compartidos por los colaboradores que conforman una compañía.

La Cultura Organizacional es la imagen que proyecta la organización hacia el mercado, la personalidad descrita a través de su forma de actuar con las personas o empresas con las que se relaciona por ejemplo los proveedores, clientes, etc.

Toda empresa tiene una cultura organizacional que la define, mediante la cual los clientes que buscan su servicio optan por contratarlos ya que se sienten conformes con el modo de llevar los procesos y la accesibilidad que se presta para solventar inquietudes.

La Organización es considerada buena cuando cumple con las normas de calidad seguridad entre otras. De igual manera se identifican por los valores que los diferencian e identifican de las demás empresas; mantener conductas positivas dentro de la misma

facilitara que los empleados se sientan identificados con la organización reconociendo el apoyo e incentivo para mejorar su productividad.

Una cultura organizacional puede definirse desde dos perspectivas. Una fuerte, que se caracteriza porque los valores de la empresa son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, lo cual se traduce en un alto compromiso de los trabajadores en la realización de la misión y de los objetivos empresariales marcados por la organización, y una débil, en la que el personal posee poca libertad de acción y los directivos muestran poco interés por el crecimiento de sus subordinados. En ella, no se motiva a los empleados a ser creativos y proactivos, y por lo tanto, no se alcanzan los resultados necesarios para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Las empresas comparten experiencias positivas y negativas, lo importante es no desistir el esfuerzo para convertir los sueños en éxitos; donde el modelo de cultura se fije en los logros con un sentido de pertenencia, lealtad hacia el lugar que abrió las puertas para explotar sus capacidades

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño y con una amplia visión hacia la innovación.

Es indispensable realizar actividades que fortalezcan la cultura organizacional, sobre todo en el tema de incentivos, reconocimientos a los logros, seminario de autosuperación, reuniones de participación de ideas, con el fin de mantener las buenas relaciones y fomentar los buenos valores dentro de la organización.

La Cultura Organizacional es de gran importancia, ya que tiene un impacto directo en los resultados de las empresas.

Desarrollar la cultura organizacional de tu empresa es indispensable si buscas aprovechar al máximo el talento humano con el que cuentas, ya que, por su alta influencia en el comportamiento de tu personal, ésta puede ser utilizada como un elemento estratégico en tu visión de negocio. (Romero, 2018)

### 1.5.3.1. Cuadro comparativo de cultura y clima organizacional

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.</li> <li>✓ Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social.</li> <li>✓ Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.</li> <li>✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.</li> <li>✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.</li> <li>✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.</li> <li>✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.</li> </ul>

*Ilustración 6 Comparación entre Clima y Cultura Organizacional*

(Robles, 2016)

#### **1.5.4. Satisfacción Laboral**

Las personas necesitan sentir afecto; encontrarse en un estado emocional pleno para realizar sus actividades con mejor desempeño; la satisfacción que se desea obtener es afectado por el clima laboral que se vive dentro de la organización.

Se muestra definiciones de satisfacción laboral en el siguiente texto

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Blum y Naylor, 1982:45).

Según la definición de Blum y Naylor, podemos deducir que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

En base a las definiciones anteriores se puede deducir que la fuerza más grande para lograr satisfacción laboral es brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, la remuneración que debe estar acorde con el trabajo realizado reconociendo la dedicación en las tareas, la supervisión que debe estar dirigida por una persona capacitada y el ambiente que debe contar con las condiciones físicas adecuadas.

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la



edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Aguado, 1988).

(Camacaro, 2019)

#### 1.5.4.1. Causas de insatisfacción laboral

Existe algunas causas que afectan de manera negativa el desempeño de los trabajadores, lo que provoca insatisfacción laboral sintiendo inconformidad en el manejo de la organización, entre las principales causas tenemos:

- La remuneración es baja a diferencia de las actividades que tiene que realizar por lo que el trabajador se siente inconforme.
- Relación deficiente entre directivos y compañeros de trabajo lo que provoca mal entendidos, envidias, por lo que es indispensable tener mayor apertura al dialogo oportuno.

Algunos jefes suelen tener comportamientos negativos con una actitud prepotente haciendo caso omiso al lado emocional por el cual puede estar pasando el trabajador lo que deja mucho que decir de su don de gente y liderazgo

Se presentan varios casos en los cuales los empleados tienen deseos de abandonar su empleo por que sus esfuerzos, ideas, por discordias no son valoradas por el área de supervisión.

Aquí mencionamos los casos más frecuentes:

- **Escasa o nulas posibilidades de promoción.** 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.

- **Personas inseguras.** Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.
  
- **Dificultad para adaptarse al ambiente laboral.** Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.
  
- **Malas condiciones laborales.** La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.
  
- **Circunstancias personales y laborales.** Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

(Perez, 2018)

Como se habla en el texto anterior existe muchos desacuerdos en el clima organizacional que se emana en el call center Partners Group; pues en el texto citado arriba sobre la insatisfacción laboral, el 70% de los motivos mencionados se viven dentro de la empresa lo que le hace inestable, y no brinda un buen ambiente de trabajo al personal, provocando una empatía del colaborador en las llamadas que se recibe diariamente.

## 1.6. TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista. La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo.

Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo. Martín y cols. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización,

la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización. Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet:2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del el proceso de

investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa. (Neira, 2019)

## 1.7. MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen distintos modelos, centrados en niveles diferentes, individual, grupal u organizacional, o bien integradores de niveles con lo que, consecuentemente, aumenta la complejidad y la generalidad del modelo.

### 1.7.1. Tipos de modelos

A continuación, se presentan algunos modelos en los que el clima, aparece como un elemento importante dentro de las relaciones implicadas. Estos modelos pueden ser clasificados de forma mixta como modelos aditivos y mediadores.

#### 1.7.1.1. Modelo de eficacia directiva (1970)

El modelo de eficacia directiva de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970, llamado así porque en su origen pretende explicar los determinantes de la eficacia directiva, es de los más utilizados. Se trata de un modelo individual donde el clima juega un papel importante en el desarrollo de la conducta organizacional directiva.

Este modelo se presenta un conjunto de cuatro clases de variables que tienen relación con la efectividad directiva, estas son:

Las diferencias individuales desarrolladas antes de que se seleccionase al directivo para tal puesto;

Los tratamientos experimentales en la forma de entrenamiento (training) y programas de desarrollo;

Las recompensas que otorga la organización, o motivadores;

Las que se denominan determinantes situacionales o determinantes ambientales.

#### 1.7.1.2. Modelo de clima organizacional como variable moderadora (1974)

James y Jones (1974) presentan un modelo integrador de conducta organizacional, puede ser considerado uno de los más completos, donde las variables de clima operan como variables intervinientes, moduladoras de las influencias mutuas.

En el modelo se da una detallada enumeración de las variables a tener en cuenta para la formalización del contexto, de la estructura, del proceso del medio ambiente y de los valores y normas del sistema y la red de interacciones previstas por el modelo.

Las interacciones más significativas del modelo operan sobre cuatro bloques de variables: la situación, las variables climáticas consideradas como variables intervinientes, las características y la conducta individual y los criterios de resultados.

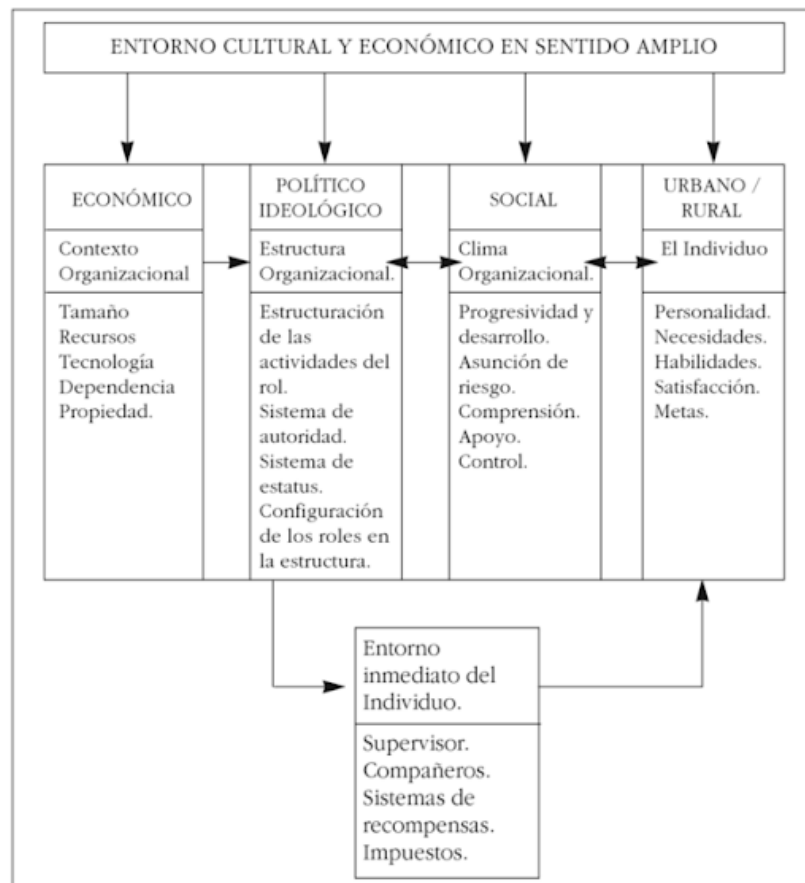
Por sus características funcionales el modelo es útil para poner de manifiesto las relaciones existentes entre los componentes individuales de la conducta. Posee la ventaja de señalar el papel de las variables intervinientes o moderadoras del clima que influyen sobre los componentes individuales.

#### 1.7.1.3. Modelo de clima organizacional como variable que modera la relación entre el ambiente organizacional y las variables de resultado (1974)

La investigación realizada por Lawler, Hall y Oldham (1974) para ver qué relación existente entre el clima y la estructura, procesos y ejecución organizacional, en la cual se presenta el modelo, utiliza la misma aproximación

#### 1.7.1.4. Modelo de clima organizacional como. una manifestación objetiva de la estructura organizacional (1976)

Modelo presentado por Payne y Pugh (1976), muestra las principales influencias sobre el clima, está basado en la idea de que las variables estructurales determinan ampliamente el clima entre las cuales destacan por sus correlaciones más consistentes con el clima; la descentralización y el tamaño de la organización.



*Ilustración 7 Influencias importantes de la estructura y el Clima Organizacional*

#### 1.7.1.5. Modelo de clima organizacional: a tres niveles (1980)

El modelo de Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) se inscribe dentro de una teoría cognitiva general de la conducta, en la que las percepciones de los individuos tienen consecuencias reales sobre las situaciones y los comportamientos. El concepto de clima desarrollado por este modelo es un constructo psicológico formado a partir de la confluencia de dos perspectivas diferenciadas.

El clima organizacional en el nivel I es independiente de las percepciones de los individuos, por lo que, teóricamente, su medición podría realizarse a través de métodos objetivos, como puede ser la observación externa.

El clima organizacional en el nivel II viene determinado por la descripción de las percepciones individuales. En principio, tienen el inconveniente de no poder precisar hasta qué punto esta percepción refleja exactamente los atributos reales de la organización.

El clima organizacional en el nivel III sintetiza el constructo psicológico de clima como conjunto de juicios descriptivos sobre la organización.

#### 1.7.1.6. Modelo del clima psicológico al clima organizacional (1982)

Field y Abelson (1982) proponen un modelo de clima organizacional como una mejora del modelo tradicional tanto en los aspectos teóricos como en su operatividad.

El clima estaría compuesto por cuatro dimensiones tales como autonomía-control, grado de estructura, recompensas, consideración, entusiasmo y apoyo. (Lizarraga, 2016)



## 1.8. MARCO LEGAL

- Constitución
- Reglamento interno de la empresa
- Código de trabajo
- Manual de asensos del personal

## 1.9. MARCO TEMPORAL – ESPACIAL

1. **TEMPORAL** Segundo semestre del año 2019
2. **ESPACIAL** Sector La Colon D.M.Q

## CAPITULO II

### MARCO SITUACIONAL

#### 2.1. ANTECEDENTES

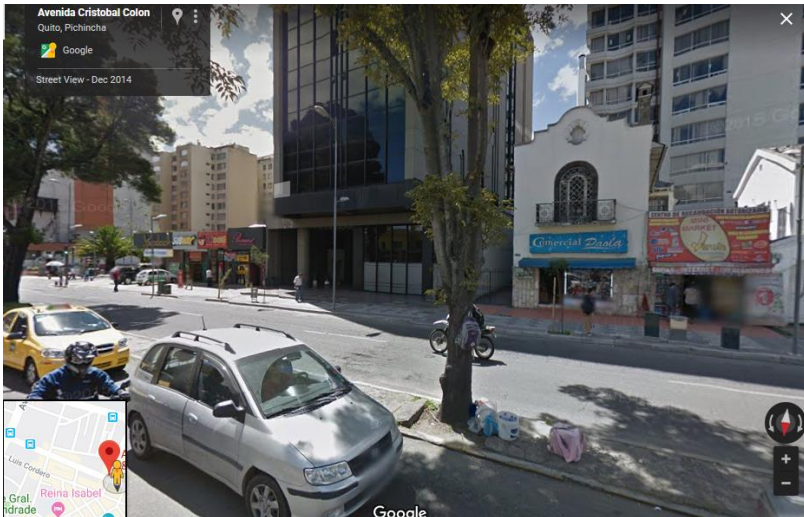
Partners Group es una empresa con una sólida trayectoria en prestaciones de servicio de call center, más de 10 años en el mercado.

##### 2.1.1. Ubicación

Av Colon entre Av Amazonas y Av Eloy Alfaro



Ilustración 8 Ubicación Geográfica Call Center



*Ilustración 9 Referencia de la ubicación del call center Partners Group*

### **2.1.2. Misión**

Brindar servicios de outsourcing a través de tecnología de contact center a nivel nacional e internacional. Con más de 10 años de experiencia y una sólida trayectoria podemos ofrecer a nuestros clientes excelentes resultados con nuestro servicio.

### **2.1.3. Visión**

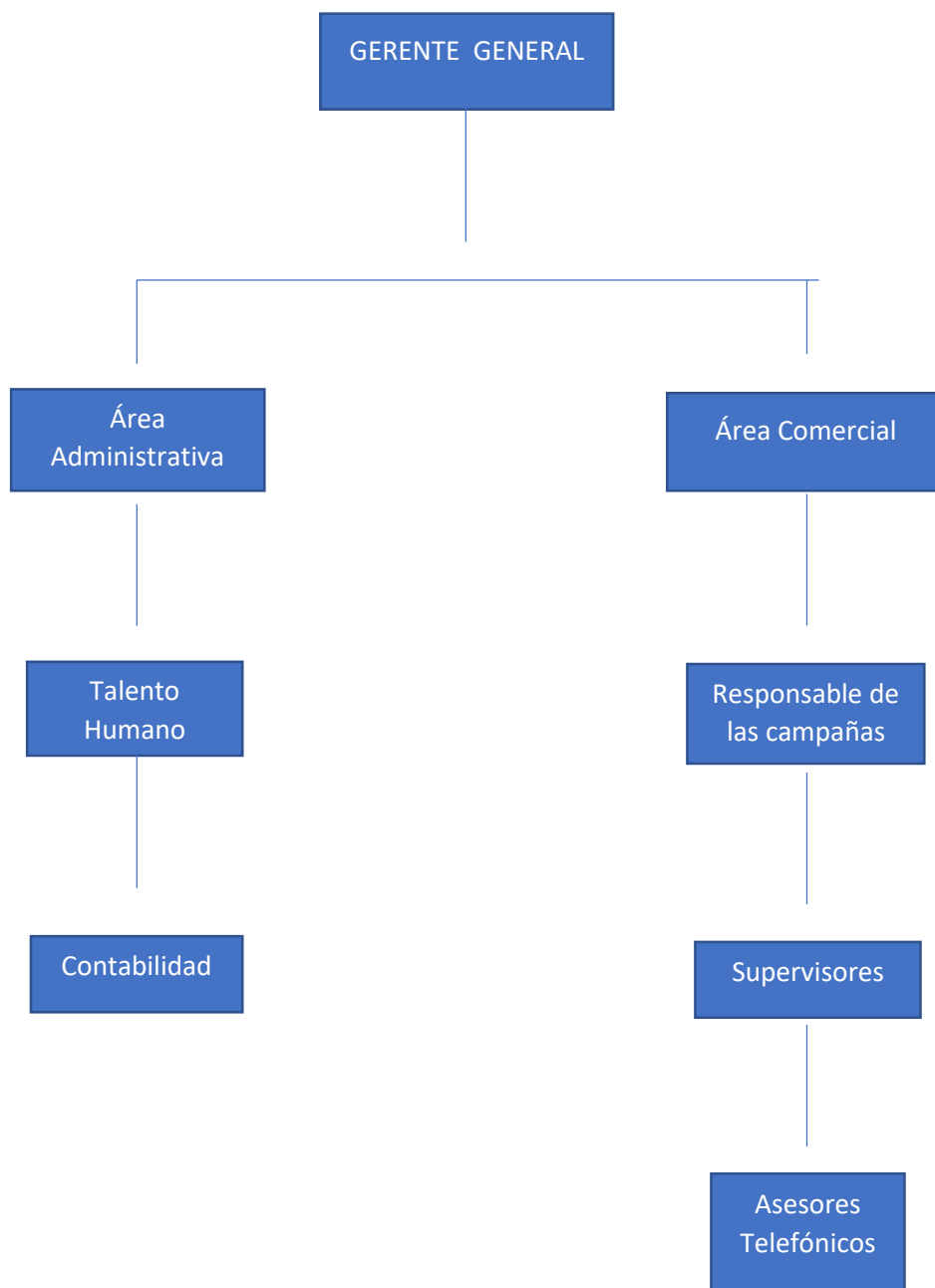
Liderar el mercado en servicio de contact center con la mejor tecnología e innovación que supere las expectativas de nuestros clientes.

### **2.1.4. Valores**

- Profesionalismo
- Confidencialidad
- Integridad
- Lealtad
- Calidad

## 2.1.5. Organigrama

### 1.1.1.1. Organigrama Estructural



### 2.1.6. Funciones

#### Gerente General

El Gerente General es la máxima autoridad ejecutiva, busca tomar las mejores decisiones para el correcto desempeño, se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar el trabajo de cada área de trabajo de la empresa.

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Planificar los objetivos a corto y largo plazo.
- Organizar cada área de trabajo, así como también de las funciones y los cargos.
- Tomar decisiones, las más acertadas.
- Comparar resultados actuales con los anteriores para controlar el progreso de la empresa y evitar bajas de productividad.
- Coordinar con todas las áreas de la empresa reuniones de trabajo en busca de alternativas de mejora
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

#### Área Administrativa

Personal encargado de las tareas de oficina que el área le exige en nuestra compañía tales como organizar, archivar, y colaborar al departamento de finanzas, asimismo es responsable de toda la parte de suministro de esta oficina y demás.

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Abrir la oficina
- Activar y desactivar los dispositivos de seguridad
- Velar por un ambiente de trabajo limpio y aseado
- Realizar labores de recepción
- Realizar labores de Archivística
- Informar a nuestro outsourcing alguna novedad de nómina contratación y retiro de algún trabajador
- Realizar pagos a proveedores con sus respectivos egresos
- Controlar el horario de llegada de todos los trabajadores en nuestra compañía
- Llevar agenda de trabajo y/o cronograma de actividades

#### Área Comercial

Persona clave para que nuestra compañía funcione, es la persona que tiene contacto con nuestro cliente vía telefónica y debe realizar y cerrar la venta de nuestros productos

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Recibir llamadas de posibles compradores
- Realizar el proceso de venta por el teléfono
- Cerrar la venta con nuestro cliente
- Pasar la venta realizada a sistema
- Llenar relación de ventas de manera periódica

## Talento Humano

Esta función tiene como objetivo proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos del negocio.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS:

**1. Reclutamiento:** consiste buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

**2. Selección:** Analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

**3. Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

**4. Inducción:** Proporcionar al empleado de nuevo ingreso información relativa a las instalaciones de la empresa, puesto de trabajo y grupos sociales existentes a fin de lograr una identificación con la organización.

**5. Vencimiento de contrato de trabajo y despido:** Gestionar la desvinculación del empleado con su puesto de trabajo y la empresa.

## Contador

Persona que vela por que se encuentren en orden todas las situaciones de tipo financiero económico y comercial que surgen dentro y fuera de la compañía, además, debe dar informe sobre todos los movimientos de tipo económico y financiero.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar, Aprobar y presentar estado de resultado
- Recibo, revisión y contabilización de los comprobantes que soportan las transacciones comerciales
- Registrar pagos de nominas
- Llevar y aprobar los asientos contables
- Realizar y/o diligenciar todas las disposiciones que la ley requiera en el ámbito de comercio tales como pagos de impuestos.

## Supervisor

Persona que se dedica a guiar, apoyar y asistir al personal que labora en la empresatanto en el área comercial como en el departamento de asistencia técnica.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Establecer objetivos de desempeño
- Supervisa el buen funcionamiento de los dispositivos de seguridad
- Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño
- Tener un contacto regular con el personal



- Velar que se cumpla el reglamento interno
- Complementar o ayudar al departamento de asistencia técnica cualquier situación que pase dentro de este campo que afecte la productividad de los agentes
- Realizar sistemas de motivación de los agentes
- Realizar con regularidad evaluaciones de desempeño tanto de los agentes como de los coordinadores.

(Arcangel, 2010)

#### Asesor Telefónico

Debe contar con las siguientes características:

- Mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa.
- Tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional.
- Un Agente de Call center actúa como intermediario entre el cliente y la empresa. La primera instancia entre la empresa y el cliente es el Call center.
- Es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes”.

(Perz, 212)

#### **2.1.7. Matriz FODA**

La matriz FODA nos muestra la situación actual del call center Partners Group

**Fortalezas:**

- Evita inversión en infraestructura, selección y capacitación del personal.
- Acceso a tecnología muy costosa de adquirir.
- Disponibilidad y flexibilidad para atender a la demanda de clientes.
- Evita problemas laborales con la contratación de nuevo personal.
- Ubicación estratégica en el mercado.

**Oportunidades:**

- Integrar a la empresa nuevos sistemas como el outsourcing.
- Aumentar más campañas por la atención brindada.
- Elevar el giro de negocio de manera integrada.
- Accesibilidad a tecnología de punta moderna.
- Orientación hacia el mercado objetivo.

**Debilidades:**

- La competencia.
- La rotación de personal es alta, con lo cual hay que estar constantemente capacitando a estos.
- La tecnología no es un diferenciador, sino el servicio y la gestión de estos.

**Amenazas:**

- Automatización de servicios cada vez más intensa. (IVR, Internet,)
- Implementación del teletrabajo

### 2.1.7.1. Análisis FODA

A través del análisis se puede observar las fortalezas que se presentan como los aspectos diferenciadores que la hacen diferente a las otras organizaciones, entre ellas tenemos: evita costos excesivos, ofrece la mejor tecnología, optimiza tiempo y recursos al evitar contrataciones y permisos de funcionamiento.

De igual manera se presentan las debilidades de la organización que impiden su desarrollo en el mercado, siendo vulnerable ante la competencia, la rotación de personal que es constante, la gestión no profesional de los asesores.

Se debe aprovechar las oportunidades al máximo con el fin de mejorar el servicio, hacer crecer el negocio que lo reconozcan por el servicio de calidad que se ofrece llevando una buena imagen, llevando a la empresa a un nuevo giro de negocios, implementando procesos adecuados e innovadores a través de la mejor tecnología.

Es necesario tener en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización para poder combatir las amenazas que sería que cada vez la tecnología avanza y los procesos van cambiando, los programas tratar de suplir la atención por parte de un asesor para convertirse en servicio automatizado.

## 2.2. METODO DE INVESTIGACION

### **2.2.1. Encuesta**

Se utiliza la encuesta como un método que permite recolectar información que es indispensable para continuar con la investigación.

Se realiza la encuesta en el Call Center Partners Group con el fin de medir el clima laboral que se mantiene actualmente dentro de la organización.

### 2.2.2. Población y muestra

La población objetivo a la que se realiza la encuesta son 50 asesores telefónicos de diferentes áreas o campanas los cuales darán las directrices o pautas sobre las falencias que existan dentro de la organización en base al tema de estudio que es el clima laboral.

### 2.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La encuesta es una investigación exploratoria y descriptiva.

**Exploratoria** porque se busca conocer más de cerca los problemas que ocasionan un clima laboral deficiente en la organización, reunir toda la información que esté al alcance para la investigación.

**Descriptiva** porque permite distinguir las características de los encuestados, medir las tendencias de los datos y realizar comparaciones de los mismos.

## 2.4. TABULACION GENERAL

Tabla 5: Reconocimiento, Motivación y Liderazgo

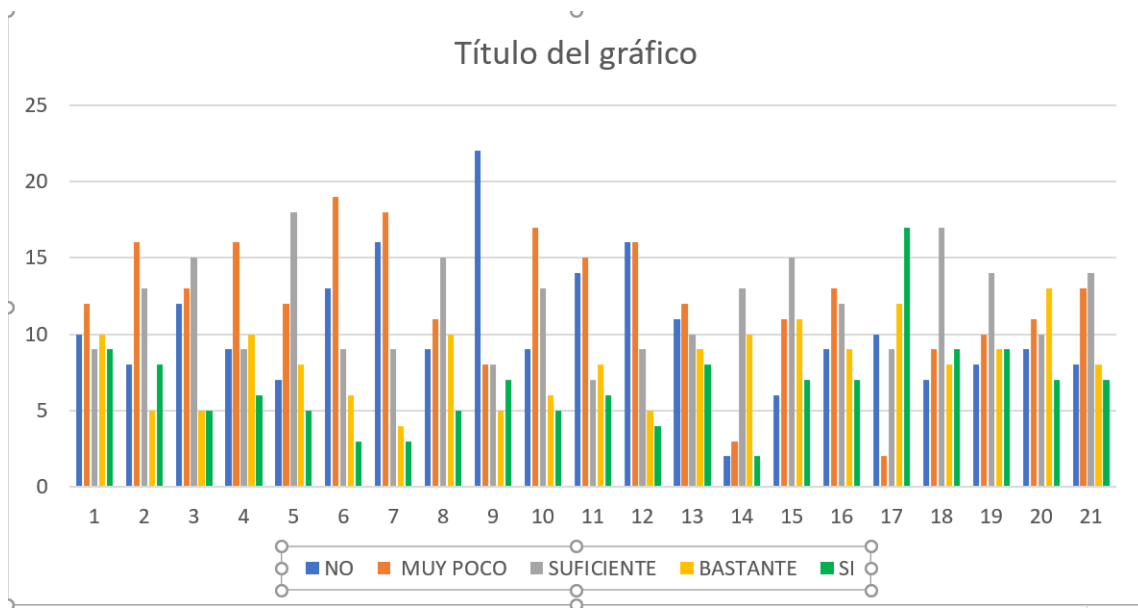
**Significado de la puntuación:**                      1 - No;                      2 - Muy poco;                      3 - Suficiente                      4 - Bastante                      5 - Si

**RECONOCIMIENTO, MOTIVACION Y LIDERAZGO**

	1	2	3	4	5
1. ¿En la organización las funciones están claramente definidas?	10	12	9	10	9
2. ¿Está orgulloso de trabajar en su empresa?	8	16	13	5	8
3. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	12	13	15	5	5
4. ¿Tiene facilidad para expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	9	16	9	10	6
5. ¿Conoce claramente el proceso como se evaluará su desempeño?	7	12	18	8	5
6. ¿Conoce el trabajo que se realiza en las otras áreas?	13	19	9	6	3
7. ¿La organización otorga equitativos beneficios a los trabajadores?	16	18	9	4	3
8. ¿En mi área de trabajo se impulsa y desarrolla el trabajo en equipo?	9	11	15	10	5

9. ¿Le gustaría que su jornada de trabajo fuese más corta?	22	8	8	5	7
10. ¿En su empresa existen oportunidades de crecimiento profesional?	9	17	13	6	5
11. ¿Consideras que la calidad de Inducción recibida es correcta para tu desempeño laboral?	14	15	7	8	6
12. Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal	16	16	9	5	4
13. ¿Consideras que tus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?	11	12	10	9	8
14. ¿Eres lo suficientemente flexible para adaptarte a situaciones cambiantes?	2	3	13	10	22
15. ¿Su jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo?	6	11	15	11	7
16. ¿El flujo de comunicación entre jefes y personal operativo es adecuado y directo?	9	13	12	9	7
17. ¿Sientes apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades?	10	2	9	12	17
18. ¿Mi jefe me brinda la retroalimentación Necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?	7	9	17	8	9
19. ¿Consideras que tu jefe es un líder o solo se dedica a dar órdenes?	8	10	14	9	9
20. ¿Tus jefes inmediatos son personas accesibles para tratar asuntos laborales y personales?	9	11	10	13	7
21. ¿Mi jefe me respalda frente a sus superiores?	8	13	14	8	7

Ilustración 10: Reconocimiento, Motivación y Liderazgo



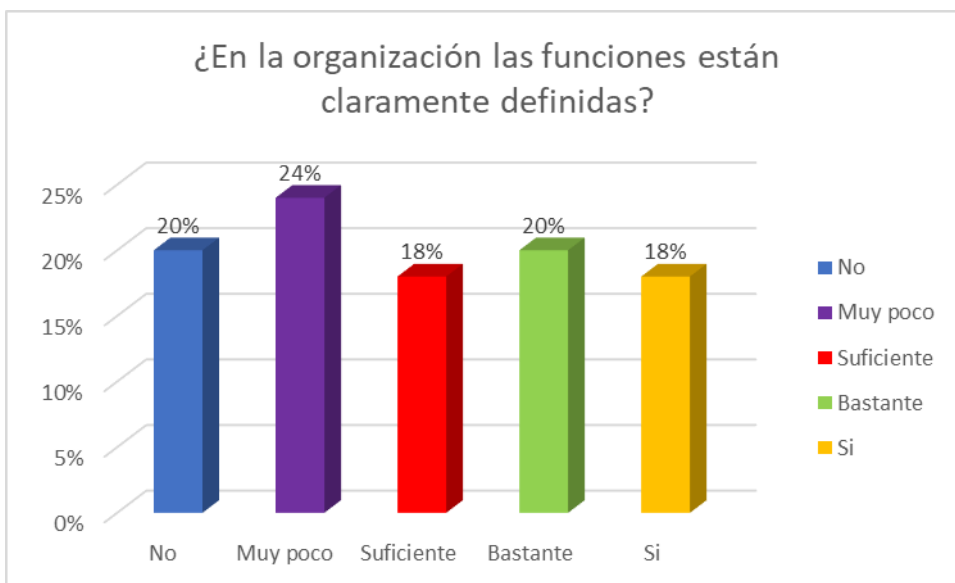
### INTERPRETACION

Al analizar el resultado de las 21 preguntas relacionadas con el reconocimiento, motivación y liderazgo se observa en las respuestas que existe un déficit con valoraciones de NO y MUY POCO en las siguientes preguntas: 2) ¿Está orgulloso de trabajar en su empresa? 4) ¿Tiene facilidad para expresar sus opiniones en su grupo de trabajo? 6) ¿Conoce el trabajo que se realiza en las otras áreas? 7) ¿La organización otorga equitativos beneficios a los trabajadores? 9) ¿Le gustaría que su jornada de trabajo fuese más corta? 10) ¿En su empresa existen oportunidades de crecimiento profesional? 12) Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.

Tabla 6: Definición de Funciones

Pregunta 1	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿En la organización las funciones están claramente definidas?	10-20%	12-24%	9-18%	10-20%	9-18%

Ilustración 11: Definición de Funciones



**INTERPRETACION**

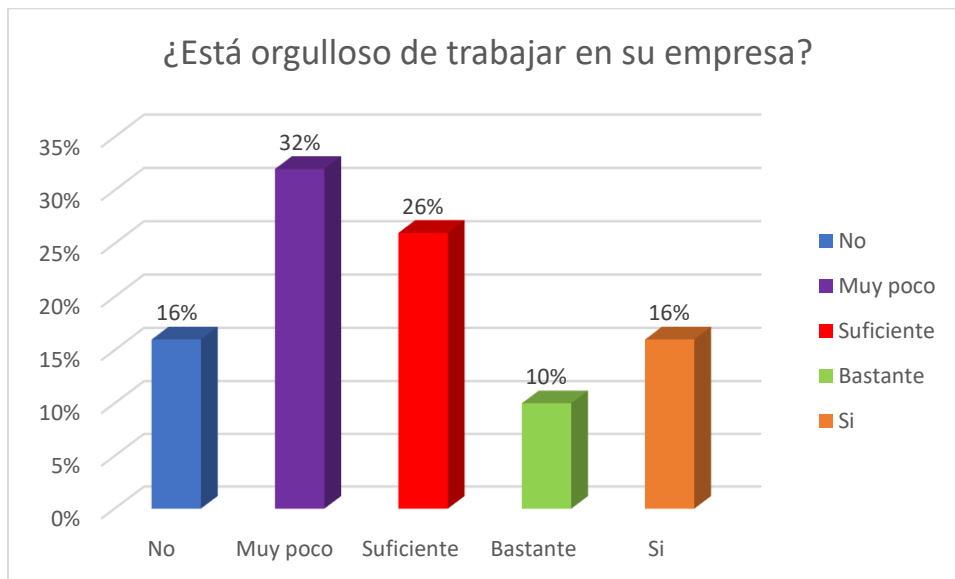
A través de los resultados obtenidos en la encuesta se observa que el 24% de los trabajadores conocen muy poco de las funciones que deben desempeñar, el 20% no tiene nada de conocimiento, el 18% indica que, si tiene suficiente conocimiento, el otro 20% dice que es bastante la información y el 18% restante mencionan que sus funciones están claras y definidas dentro de la organización.



Tabla 7: Motivación Laboral

Pregunta 2	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Está orgulloso de trabajar en su empresa?	8-16%	16-32%	13-26%	5-10%	8-16%

Ilustración 12: Motivación Laboral



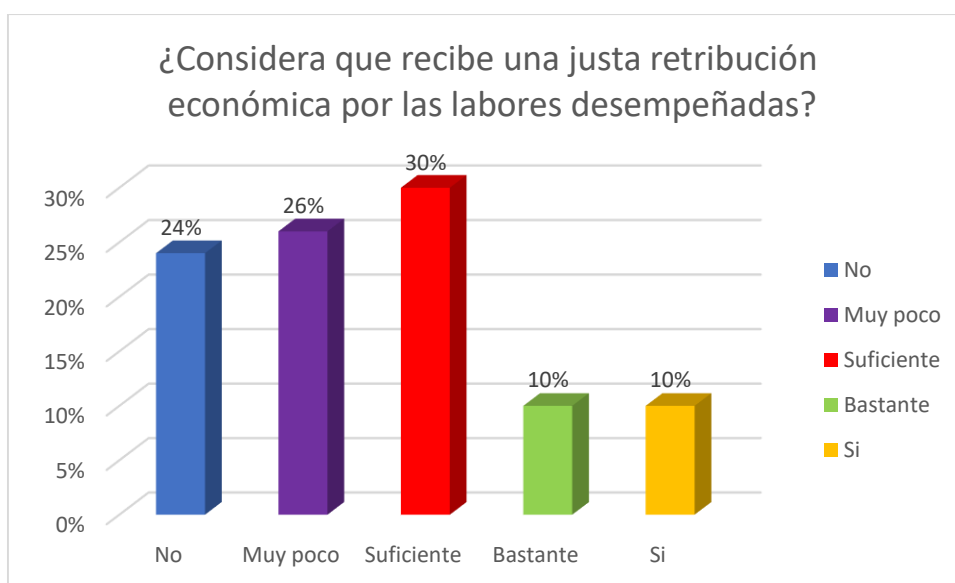
## INTERPRETACION

De los resultados obtenidos podemos apreciar que el 32% del personal no está lo suficiente a gusto de trabajar en la empresa, al 16% no le agrada para nada trabajar ahí, el 26% dice que es suficiente, el 10% que si gusta bastante el gusto de pertenecer a la empresa, mientras que el 16% restante si siente identificado con la organización.

Tabla 8: Recompensa Salarial

Pregunta 3	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	12-24%	13-26%	15-30%	5-10%	5-10%

Ilustración 13: Recompensa Salarial



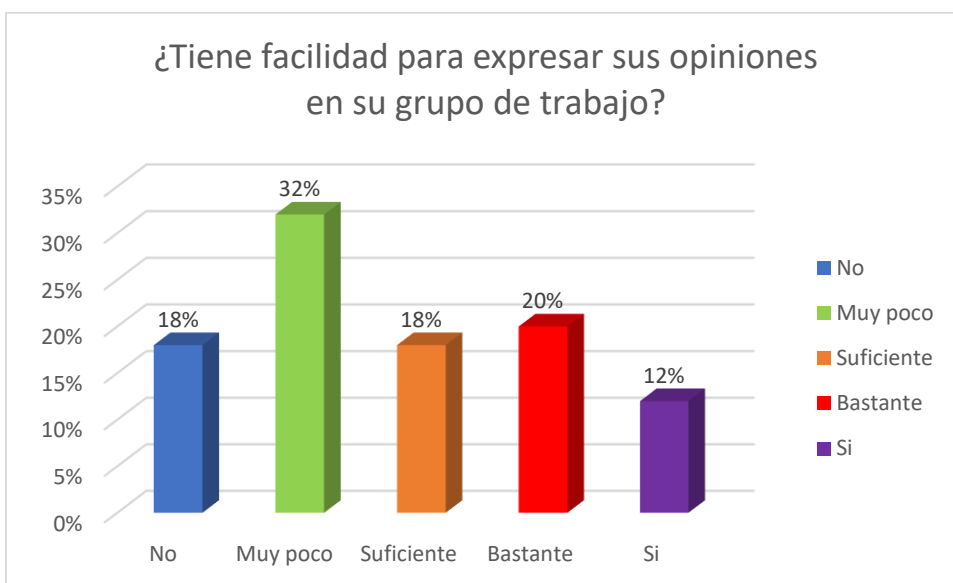
### INTERPRETACION

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se puede notar que el 24% de empleados no están de acuerdo con el sueldo que perciben por sus labores, el 26% indica que es muy poco, el 30% considera que es suficiente, el 10% indica que es bastante, en cambio el 10% piensa que la retribución económica que reciben es la correcta.

Tabla 9:Facilidad Comunicativa

Pregunta 4	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Tiene facilidad para expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	9-18%	16-32%	9-18%	10-20%	6-12%

Ilustración 14:Facilidad Comunicativa



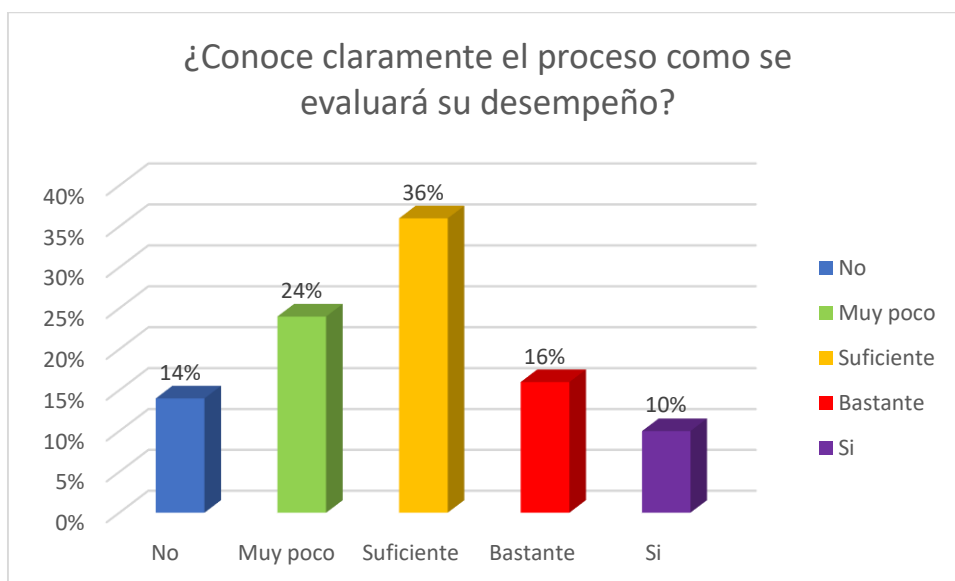
**INTERPRETACION**

Mediante la encuesta realizada se obtiene como resultado que el 18% de los trabajadores no tienen la libertad para expresar sus opiniones en su grupo de trabajo, el 32% indican que es poca la apertura, el 18% cree que la comunicación es suficiente, el 20% indica que es bastante lo que pueden opinar y el 12% restante siente toda la libertad para expresar sus opiniones frente a su grupo de trabajo.

Tabla 10: Evaluación de desempeño

Pregunta 5	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Conoce claramente el proceso como se evaluará su desempeño?	7-14%	12-24%	18-36%	8-16%	5-10%

Ilustración 15: : Evaluación de desempeño



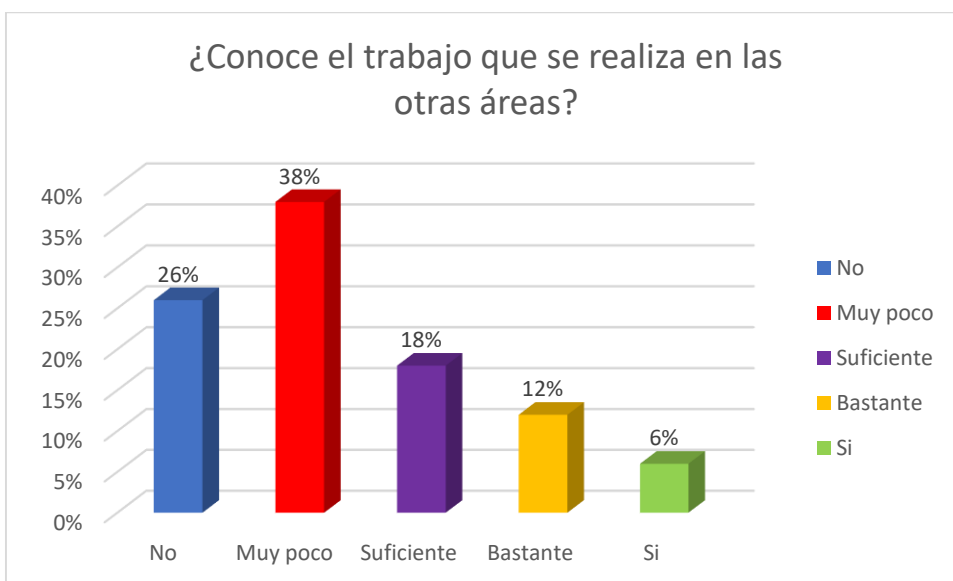
### INTERPRETACION

Al analizar los resultados se puede notar que el 14% de los empleados no tiene conocimiento del proceso de evaluación de desempeño laboral, el 24% indica que es muy poco el conocimiento, el 36% indica que tienen suficiente información, el 16% sostiene que es bastante el conocimiento, en cambio el 10% restante opina que si esta claro el proceso.

Tabla 11: Reconocimiento Laboral

Pregunta 6	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Conoce el trabajo que se realiza en las otras áreas?	13-26%	19-38%	9-18%	6-12%	3-6%

Ilustración 16: Reconocimiento Laboral



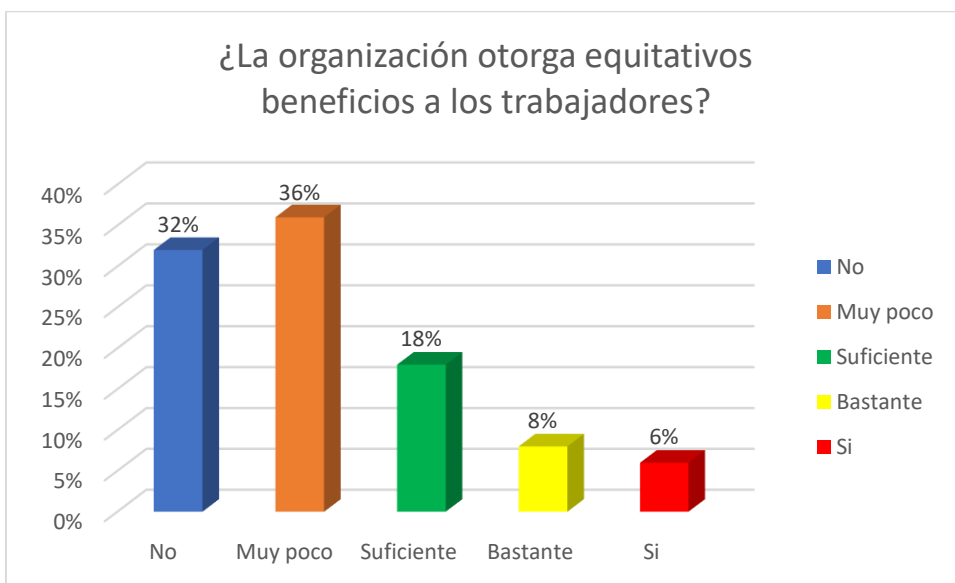
## INTERPRETACION

Como resultado de la encuesta se tiene que el 26% de los trabajadores no tienen conocimiento del trabajo que se realiza en las otras áreas de la empresa, el 38% indica que es poco el conocimiento, el 18% considera que es suficiente la información, el 12% dice que es bastante mientras que el 6% si cuenta con esa información.

Tabla 12: Motivacion Laboral

Pregunta 7	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿La organización otorga equitativos beneficios a los trabajadores?	16-32%	18-36%	9-18%	4-8%	3-6%

Ilustración 17: Motivacion Laboral



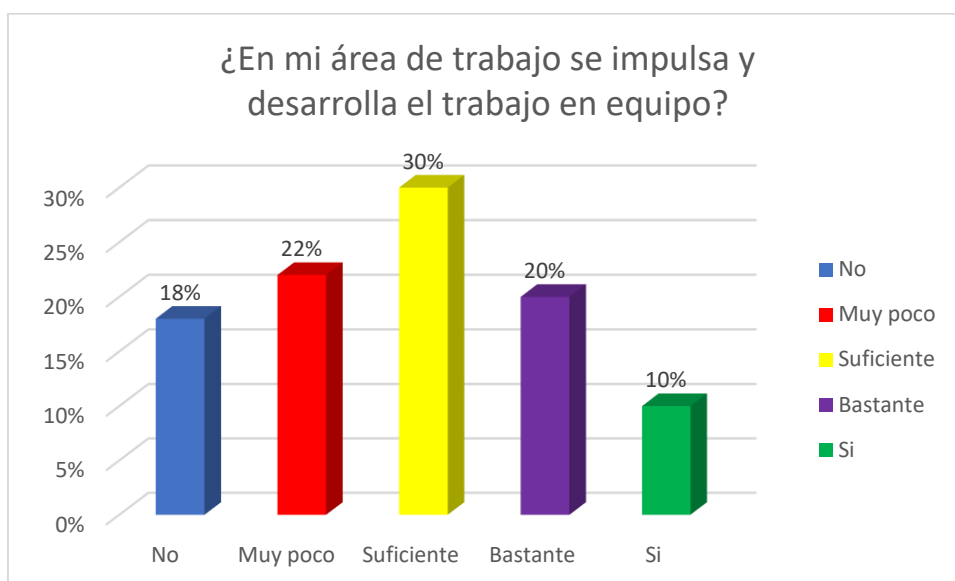
**INTERPRETACION**

Atraves de los resultados obtenidos en la encuesta se evidencia que el 32% de los trabajadores opinan que no tienen dichos beneficios, el 36% opinan que son muy pocos, el 18% considera que son suficientes, el 8% indica que son bastantes dichos beneficios y el 6% opina que si existe tales beneficios y son equitativos para todo el personal..

Tabla 13: Participación Grupal

Pregunta 8	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿En mi área de trabajo se impulsa y desarrolla el trabajo en equipo?	9-18%	11-22%	15-30%	10-20%	5-10%

Tabla 14: Participación Grupal



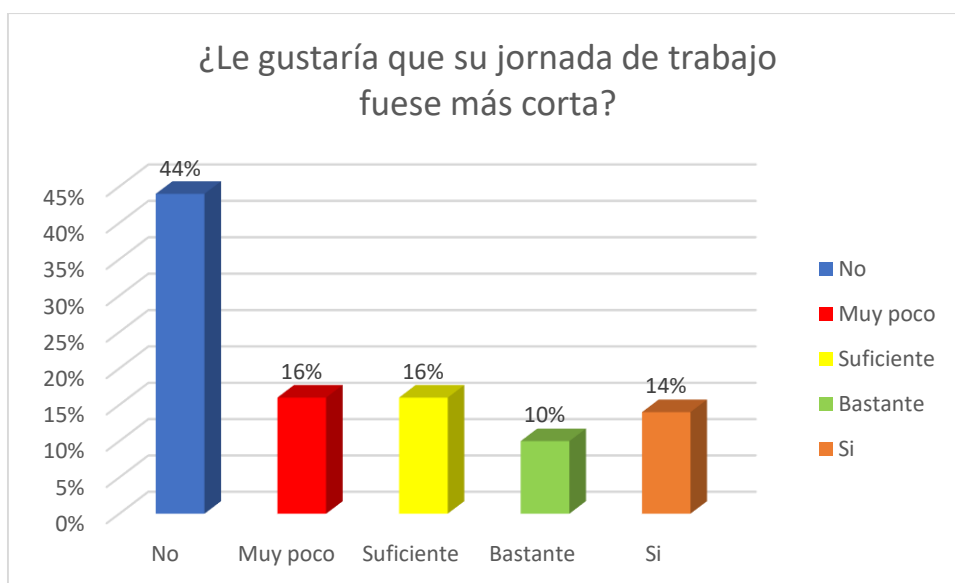
## INTERPRETACION

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, el 18% de los trabajadores indican que no existe trabajo en equipo, el 22% menciona que es poco el desarrollo de esa actividad, el 30% considera que es suficiente, el 20% cree que es bastante el trabajo que se desarrolla en equipo, mientras que el 10% opina que existe y se desarrolla de manera adecuada.

Tabla 15: Jornada Laboral

Pregunta 9	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
<b>¿Le gustaría que su jornada de trabajo fuese más corta?</b>	22-44%	8-16%	8-16%	5-10%	7-14%

Ilustración 18: Jornada Laboral



## INTERPRETACION

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta se obtiene que el 44% de los trabajadores no desearían que su jornada de trabajo sea mas corta, el 16% muy poco les gustaría bajar el tiempo de trabajo, el 16% cree conveniente mantener un tiempo suficiente, el 10% le gustaría bastante bajar esa jornada, a diferencia del 14% de trabajadores a los que si les gustaría laborar menor tiempo.



Tabla 16: Crecimiento Profesional

Pregunta 10	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿En su empresa existen oportunidades de crecimiento profesional?	9-18%	17-34%	13-26%	6-12%	5-10%

Ilustración 19: Crecimiento Profesional



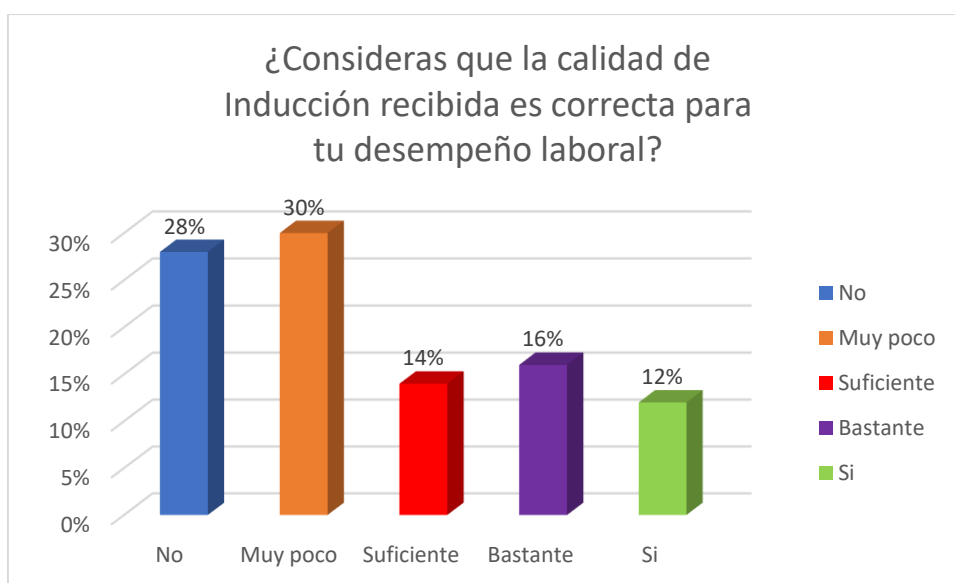
### INTERPRETACION

En base a la encuesta realizada se tiene que el 18% de trabajadores consideran que no tienen oportunidades de crecimiento laboral, el 34% dice que hay pocas posibilidades, el 26% dicen que son suficientes, el 12% sostiene que son bastantes las opciones, mientras que el otro 10% considera que si hay oportunidades de crecimiento.

Tabla 17: Desempeño Laboral

Pregunta 11	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
<b>¿Consideras que la calidad de Inducción recibida es correcta para tu desempeño laboral?</b>	14-28%	15-30%	7-14%	8-16%	6-12%

Ilustración 20: Desempeño Laboral



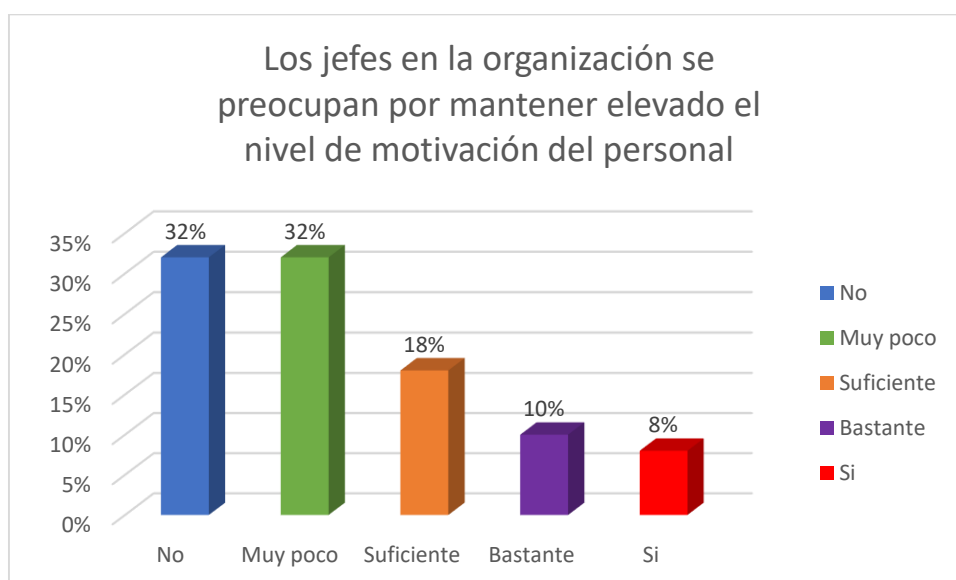
### INTERPRETACION

Analizando los resultados de la encuesta cabe notar que el 28% de los trabajadores consideran que las inducciones recibidas no son las adecuadas para su desempeño, el 30% piensan que son muy pocas, el 14% opinan que son suficientes, el 16% indican que son bastantes, y el 12% consideran que si cuentan con las inducciones adecuadas para su desempeño.

Tabla 18: Nivel de Motivación

Pregunta 12	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
<b>Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal</b>	16-32%	16-32%	9-18%	5-10%	4-8%

Ilustración 21: Nivel de Motivación



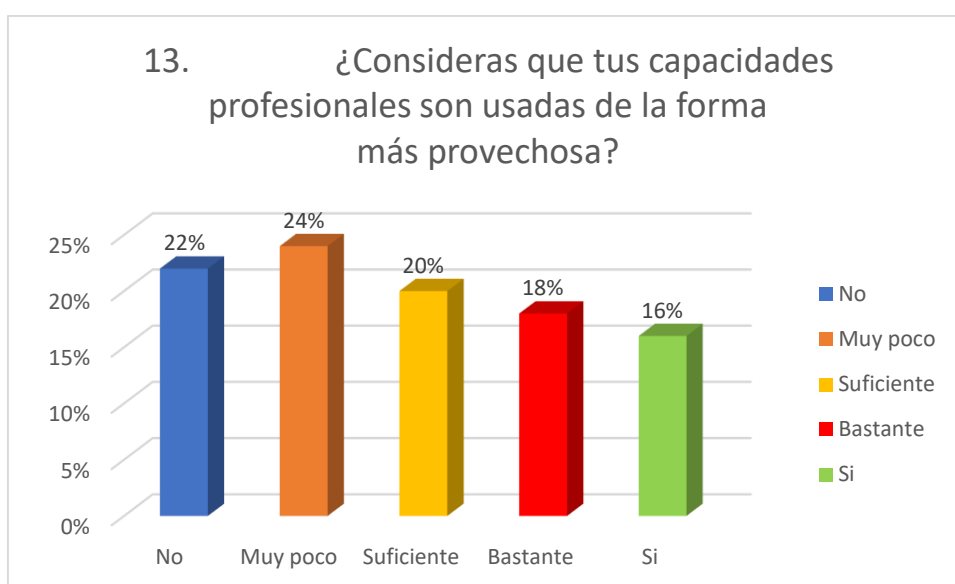
## INTERPRETACION

En base a la encuesta realizada se obtiene un 32% de trabajadores opinan que los jefes de la organización no se preocupan por mantener al personal motivado, al igual que el 32% que sostienen que es muy poca la motivación, el 18% cree que la motivación es suficiente, el 10% considera que es bastante, mientras que el 8% siente que la motivación es total y contribuye de manera positiva en su desempeño.

Tabla 19: Valoración de Capacidades

Pregunta 13	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Consideras que tus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa?	11-22%	12-24%	10-20%	9-18%	8-16%

Ilustración 22: Valoración de Capacidades



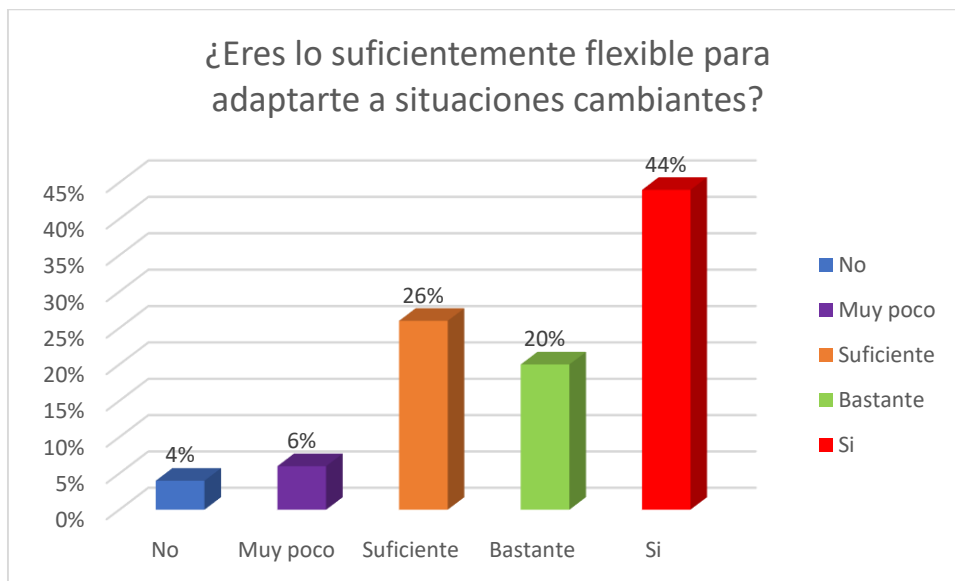
## INTERPRETACION

Según los resultados obtenidos en la encuesta se puede observar un 22% de trabajadores que mencionan que sus capacidades profesionales no son aprovechadas al máximo, el 24% piensan que son muy poco valoradas sus capacidades, el 20% considera que son lo suficientemente aprovechadas, el 18% piensan que son bastante aprovechadas, sin embargo, el 16% indican que sus capacidades si son bien aprovechadas.

Tabla 20: Adaptación a Cambios

Pregunta 14	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Eres lo suficientemente flexible para adaptarte a situaciones cambiantes?	2-4%	3-6%	13-26%	10-20%	22-44%

Ilustración 23: Adaptación a Cambios



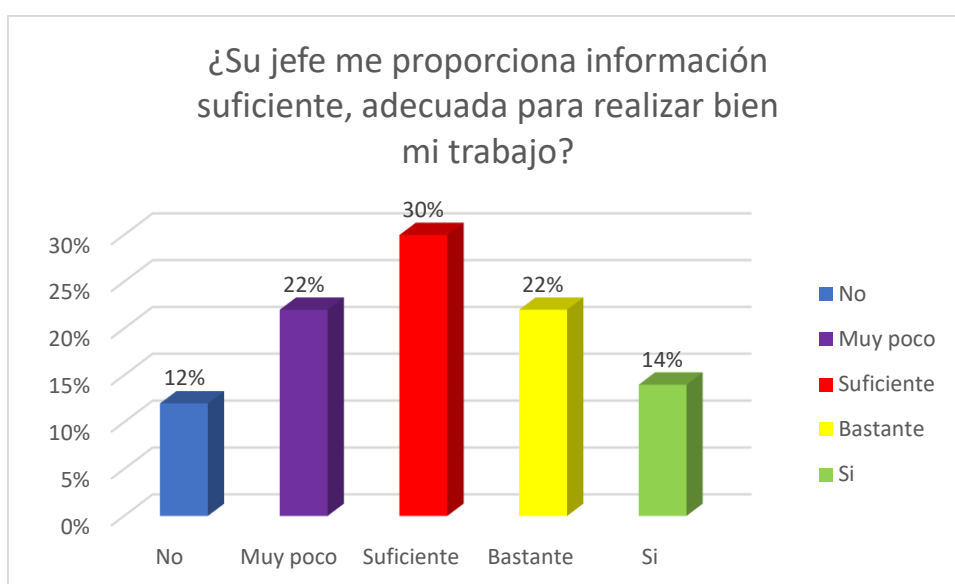
## INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se puede evidenciar que 4% de trabajadores no se adaptarían a los cambios, el 6% serían muy poco flexibles a los cambios, el 26% serían lo suficientemente flexibles a los cambios, el 20% piensan que sería bastante su adaptación, y el 44% si estarían dispuestos a adaptarse a los cambios.

Tabla 21: Comunicación efectiva

Pregunta 15	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
<b>¿Su jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo?</b>	6-12%	11-22%	15-30%	11-22%	7-14%

Ilustración 24: Comunicación efectiva



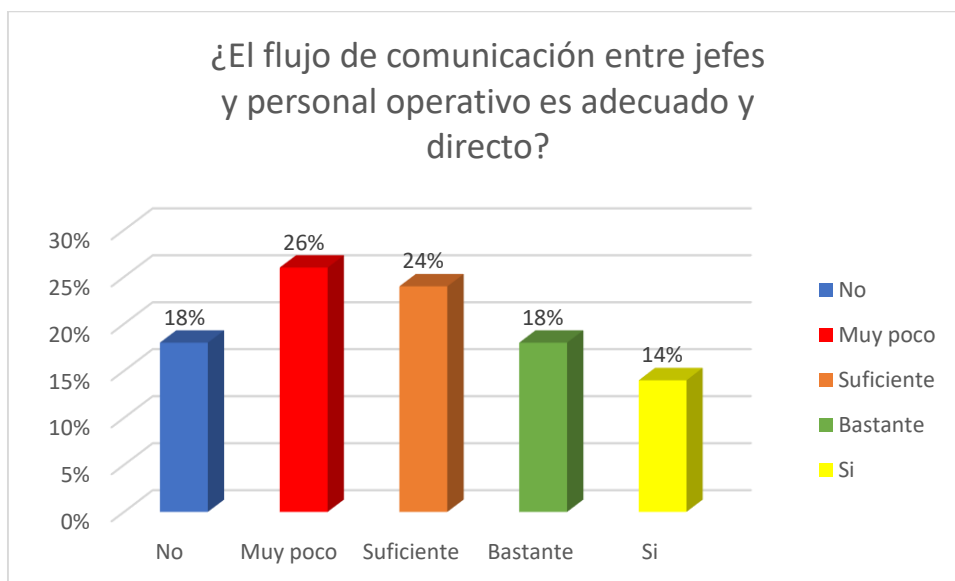
## INTERPRETACION

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que el 12% de trabajadores opinan que los jefes no brindan información adecuada y suficiente para realizar bien su trabajo, el 22% sostiene que la información no es la adecuada, el 30% cree que si es suficiente la información, el 22% piensa que es bastante, en cambio el 14% opina que la información entregada es la correcta y adecuada.

Tabla 22: Relaciones laborales

Pregunta 16	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿El flujo de comunicación entre jefes y personal operativo es adecuado y directo?	9-18%	13-26%	12-24%	9-18%	7-14%

Ilustración 25: Relaciones laborales



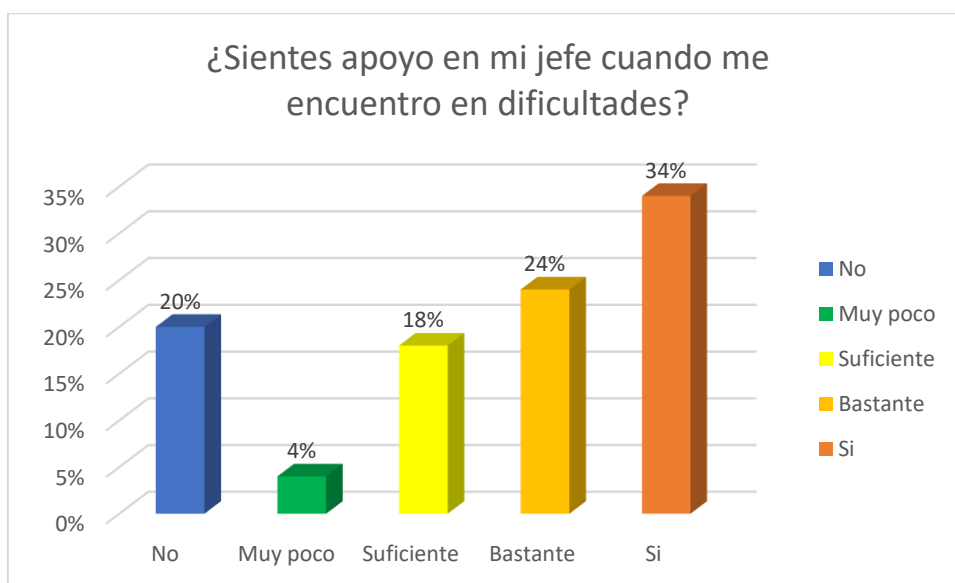
### INTERPRETACION

En base a los resultados obtenidos de la encuesta cabe notar que el 18% de los trabajadores piensan que la comunicación con sus superiores no es la correcta, el 26% considera que es muy poco la comunicación, el 24% indica que es suficiente, el 18% opina que es bastante la comunicación y el 14% restante opinan que si existe una comunicación suficiente y correcta con los jefes superiores.

Tabla 23: Apoyo directivo

Pregunta 17	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
<b>¿Sientes apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades?</b>	10-20%	2-4%	9-18%	12-24%	17-34%

Ilustración 26: Apoyo directivo



## INTERPRETACION

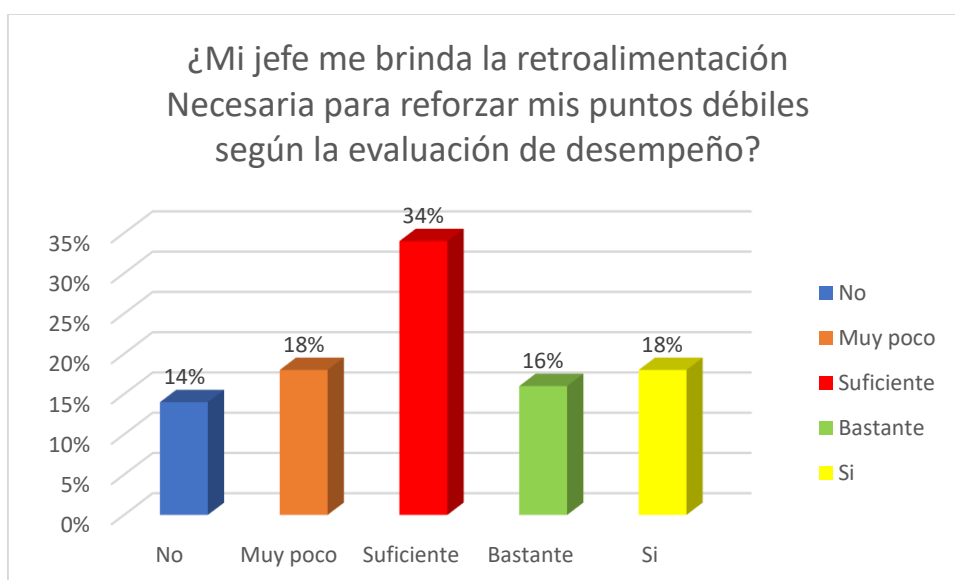
A través de los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 20% de los trabajadores no sienten apoyo de su jefe cuando se encuentran en dificultades, el 4% opinan que es muy poco el respaldo, el 18% cree que es suficiente, el 24% indica que es bastante y el 34% restante opinan que si existe dicho apoyo de sus jefes.



Tabla 24: Evaluación de desempeño

Pregunta 18	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?	7-14%	9-18%	17-34%	8-16%	9-18%

Ilustración 27: Evaluación de desempeño



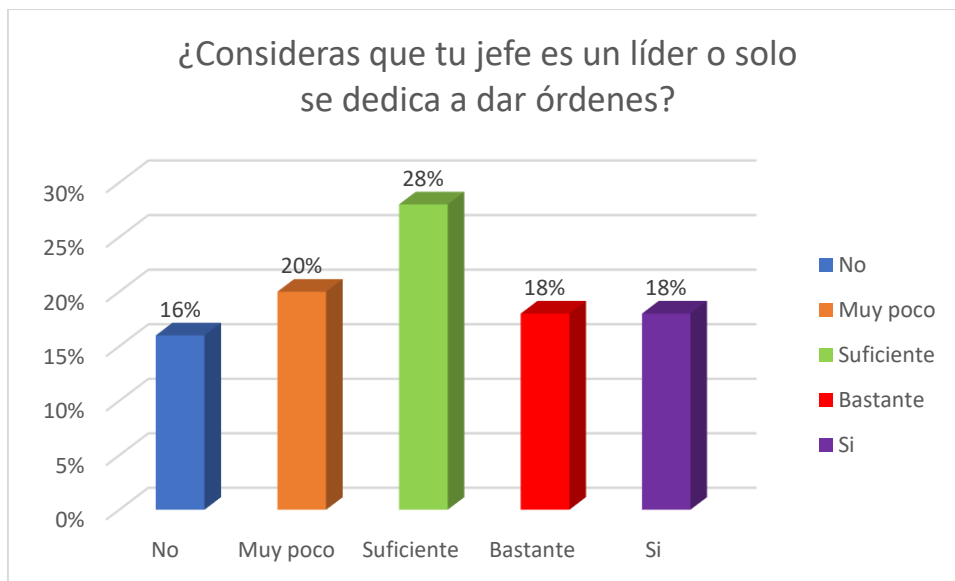
## INTERPRETACION

De los resultados obtenidos se observa que el 14% de los trabajadores no reciben retroalimentaciones por parte de sus jefes, el 18% considera que es muy poco el proceso de retroalimentación, el 34% piensa que es suficiente, el 16% cree que es bastante y el 18% opina que si reciben retroalimentaciones lo que permite mejorar su desempeño.

Tabla 25: Liderazgo

Pregunta 19	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
<b>¿Consideras que tu jefe es un líder o solo se dedica a dar órdenes?</b>	8-16%	10-20%	14-28%	9-18%	9-18%

Ilustración 28: Liderazgo



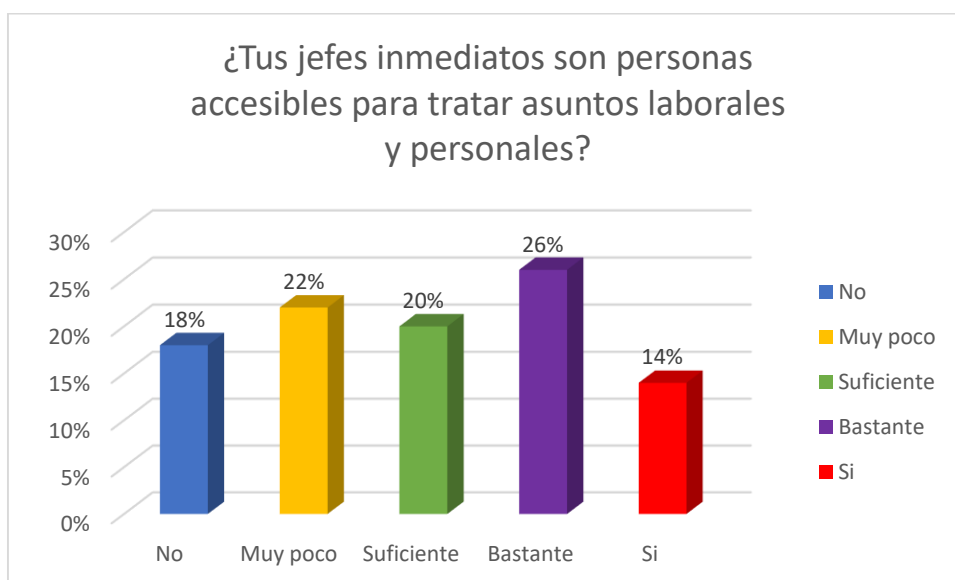
## INTERPRETACION

Según los resultados obtenidos de la encuesta se puede evidenciar que el 16% de los trabajadores opinan que su jefe no es un líder solo se dedica a dar órdenes, el 20% considera que es muy poco el liderazgo, el 28% cree que es suficiente, el 18% mientras que el 18% restante de los trabajadores opinan que su jefe si es buen líder.

Tabla 26: Participación Laboral

Pregunta 20	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
<b>¿Tus jefes inmediatos son personas accesibles para tratar asuntos laborales y personales?</b>	9-18%	11-22%	10-20%	13-26%	7-14%

Ilustración 29: Participación Laboral



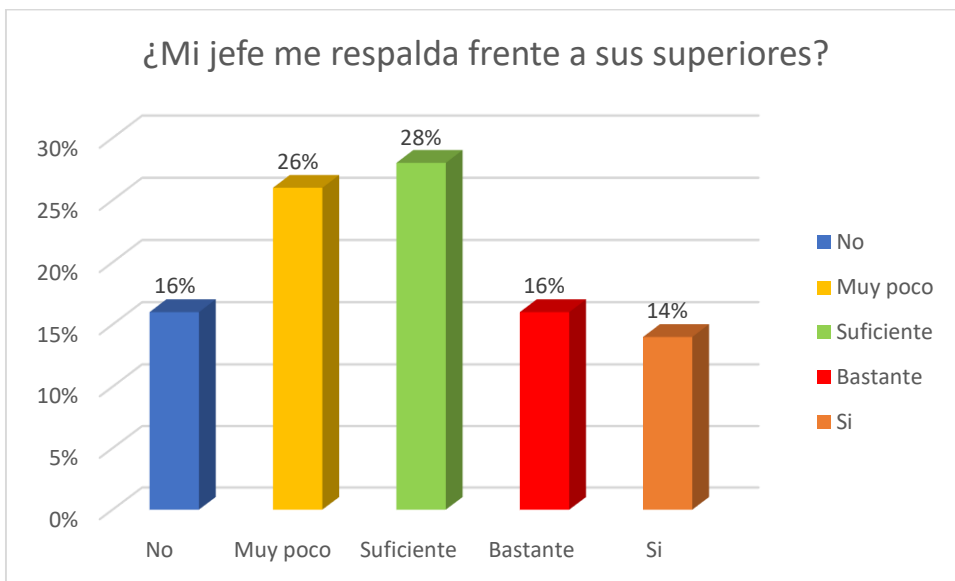
## INTERPRETACION

Respecto de los resultados obtenidos de la encuesta se puede notar que el 18% de los trabajadores concuerdan que sus jefes no son accesibles para tratar asuntos laborales y personales, el 22% piensa que es muy poco su apertura, el 20% opina que son lo suficientemente accesibles, el 26% piensan que, si es bastante, y el 14% consideran que son lo suficientemente accesibles para tratar estos asuntos.

Tabla 27: Respaldo directivo

Pregunta 21	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Mi jefe me respalda frente a sus superiores?	8-16%	13-26%	14-28%	8-16%	7-14%

Ilustración 30: Respaldo directivo



**INTERPRETACION**

Según la encuesta realiza se evidencia que el 16% de los trabajadores sienten respaldo de los jefes ante sus superiores, el 26% opina que es muy poco dicho respaldo, el 28% cree que es suficiente el respaldo, el 16% consideran que es bastante, el 14% indican que si cuentan con el suficiente respaldo de parte de sus jefes.

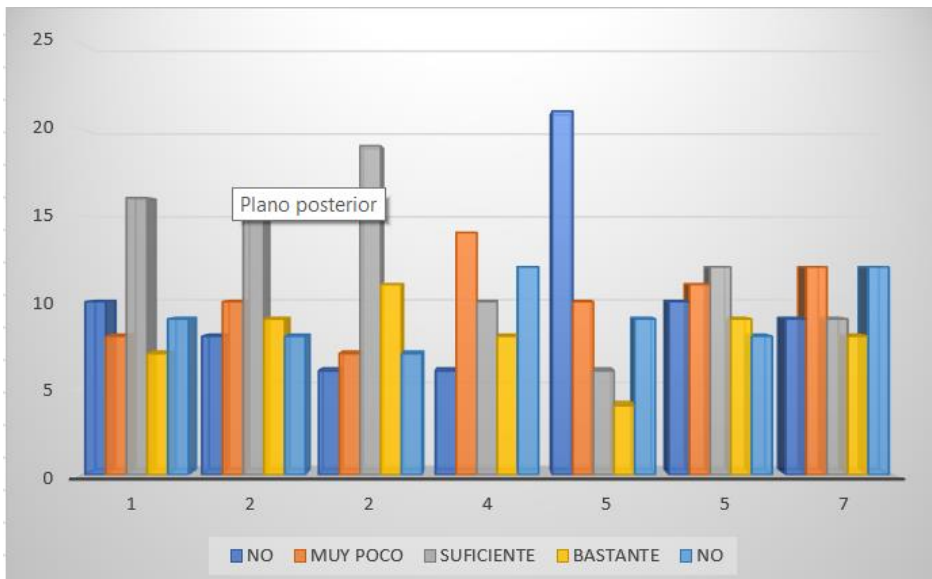
## TABULACION: Ambiente Laboral

Tabla 28: Ambiente Laboral

**AMBIENTE DE TRABAJO**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿Las áreas de trabajo están bien definidas y repartidas?	10	8	16	7	9
2. ¿El espacio físico para realizar las actividades cuenta con suficiente iluminación y ventilación?	8	10	15	9	8
3. ¿Las cargas de trabajo son repartidas de manera equitativa?	6	7	19	11	7
4. ¿Los recursos materiales y la infraestructura presentan la debida seguridad?	6	14	10	8	12
5. ¿Ha recibido inducción sobre la prevención de riesgos laborales?	21	10	6	4	9
6. ¿La infraestructura abastece con los suficientes servicios básicos para el personal?	10	11	12	9	8
7. ¿Existen áreas de esparcimiento y alimentación?	9	12	9	8	12

Ilustración 31: Ambiente Laboral



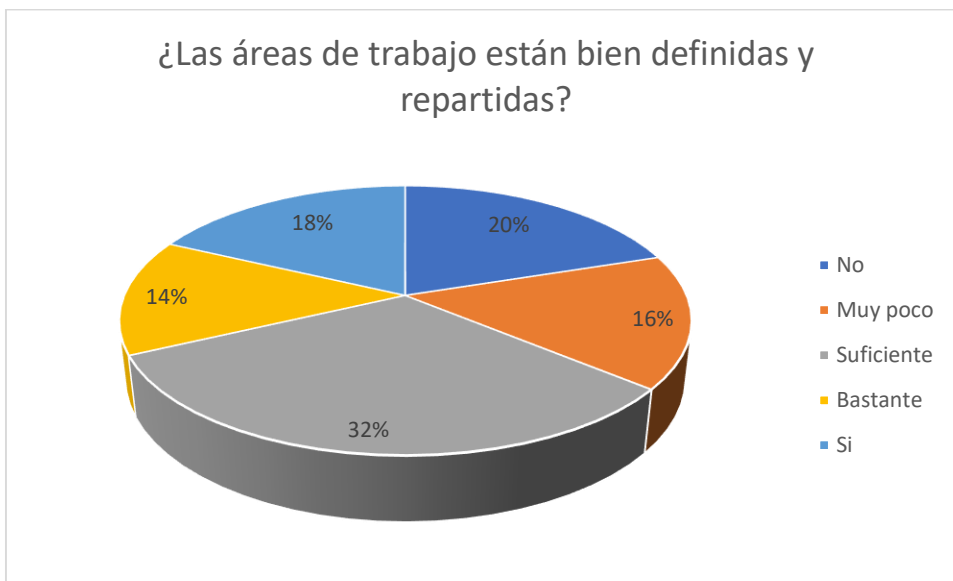
### INTERPRETACION

En el análisis del ambiente laboral que consta de 7 preguntas se puede notar respecto a las valoraciones SI y NO en la respuesta 5) ¿Ha recibido inducción sobre la prevención de riesgos laborales? Existe una gran inconformidad porque el personal no tiene el suficiente conocimiento de esta información.

Tabla 29: Organización laboral

Pregunta 1	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Las áreas de trabajo están bien definidas y repartidas?	10-20%	8-16%	16-32%	7-14%	9-18%

Ilustración 32: Organización laboral



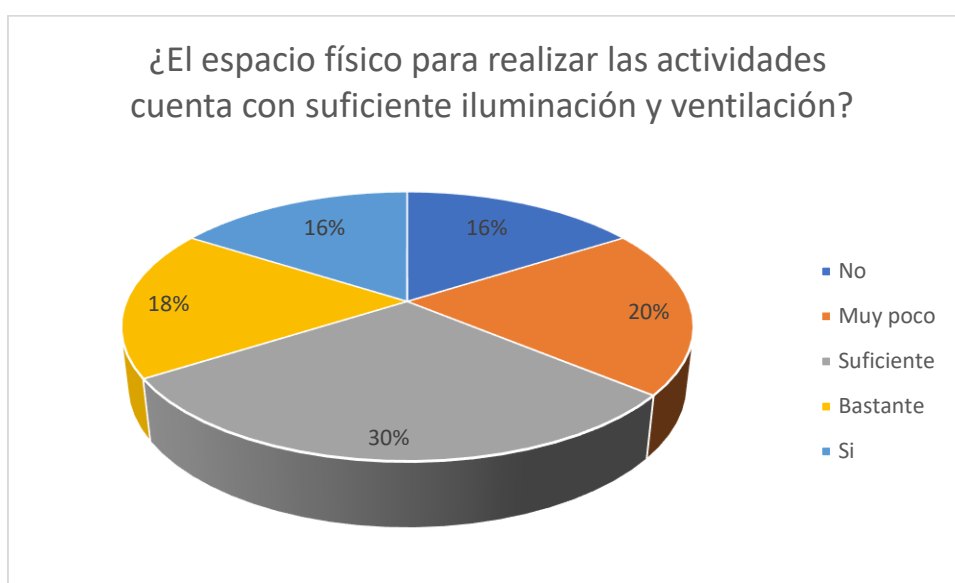
### INTERPRETACION

Según el análisis realizado de la encuesta se puede observar que el 20% de los trabajadores opinan que las áreas de trabajo no están definidas y repartidas de manera adecuada, el 16% piensan que es muy poca la organización, el 32% creen que es suficiente la repartición, el 14% dicen que es bastante la organización y el 18% restante si está de acuerdo con la repartición y definición de las áreas.

Ilustración 33: Condiciones físicas

Pregunta 2	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿El espacio físico para realizar las actividades cuenta con suficiente iluminación y ventilación?	8-16%	10-20%	15-30%	9-18%	8-16%

Ilustración 34: Condiciones físicas



### INTERPRETACION

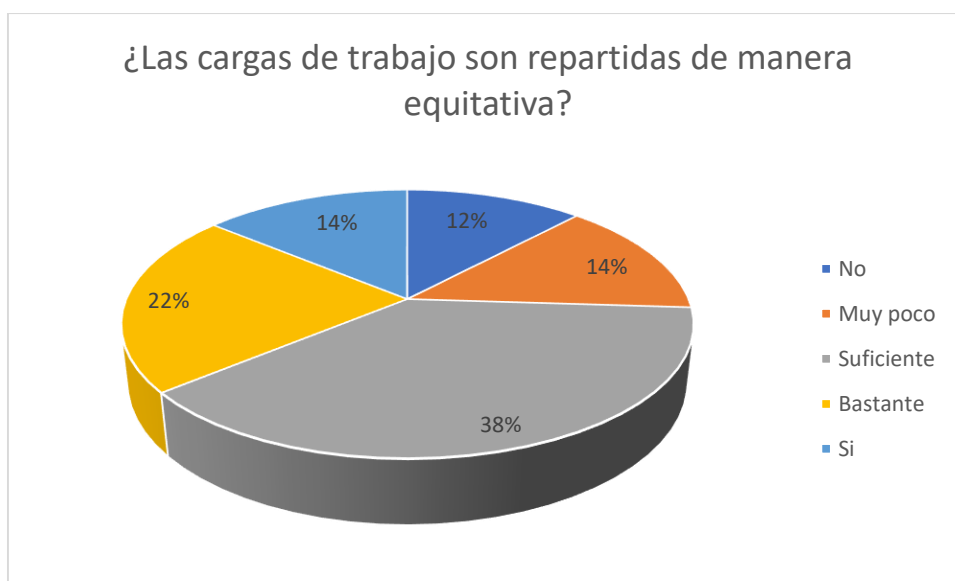
Según los resultados obtenidos de la encuesta se verifica que el 16% de los trabajadores opinan que el espacio físico para realizar las actividades laborales no cuenta con iluminación y ventilación, el 20% indican que es muy poca la iluminación y ventilación, el 30% cree que es suficiente, el 18% considera que es bastante, mientras que el otro 16% restante dicen que si es idónea.



Tabla 30: Distribución laboral

Pregunta 3	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Las cargas de trabajo son repartidas de manera equitativa?	6-12%	7-14%	19-38%	11-22%	7-14%

Ilustración 35: Distribución laboral



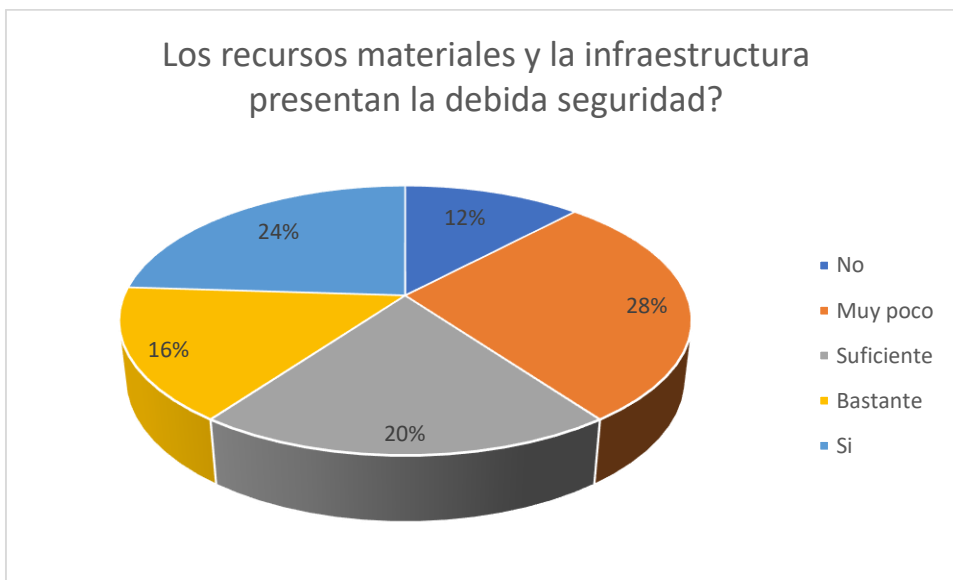
### INTERPRETACION

Considerando los resultados obtenidos de la encuesta se puede evidenciar que el 12% de los trabajadores consideran que la carga de trabajo no está repartida de forma equitativa, el 14% indican que solo en pocas ocasiones son repartidas de manera equitativa, el 38% mencionan que es suficiente la equidad en las tareas, el 22% opinan que es bastante equitativa la carga de tareas y el 14% consideran que la distribución es la adecuada.

Tabla 31: Seguridad laboral

Pregunta 4	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Los recursos materiales y la infraestructura presentan la debida seguridad?	6-12%	14-28%	10-20%	8-16%	12-24%

Ilustración 36: Seguridad laboral



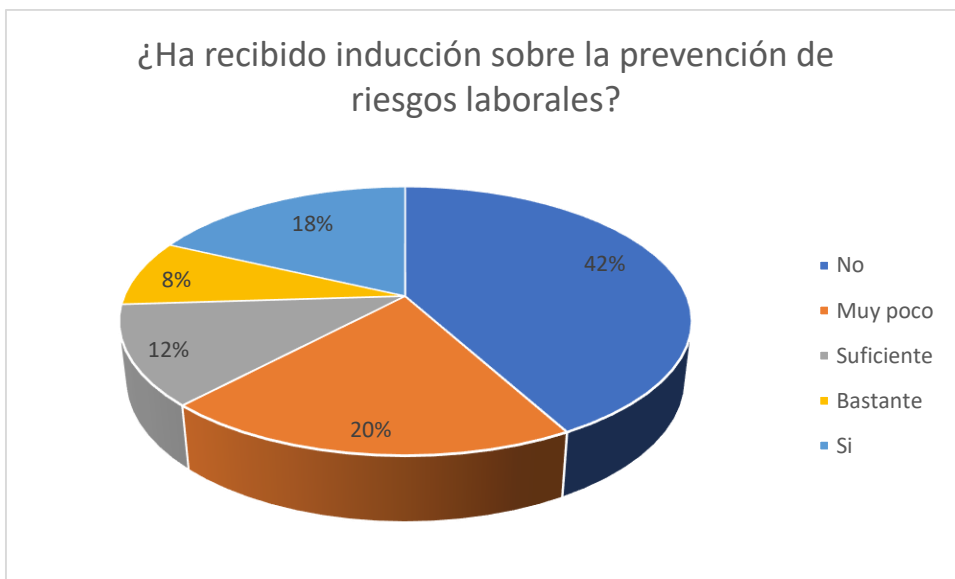
### INTERPRETACION

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta se puede notar que el 12% de los trabajadores opinan que los recursos materiales e infraestructura no cuenta con la suficiente seguridad, el 28% considera que es poca la seguridad, el 20% cree que es suficiente, el 16% opina que es bastante la seguridad y el 24% indica que si cuenta con la debida seguridad.

Tabla 32: Riesgos laborales

Pregunta 5	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
¿Ha recibido inducción sobre la prevención de riesgos laborales?	21-42%	10-20%	6-12%	4-8%	9-18%

Ilustración 37: Riesgos laborales



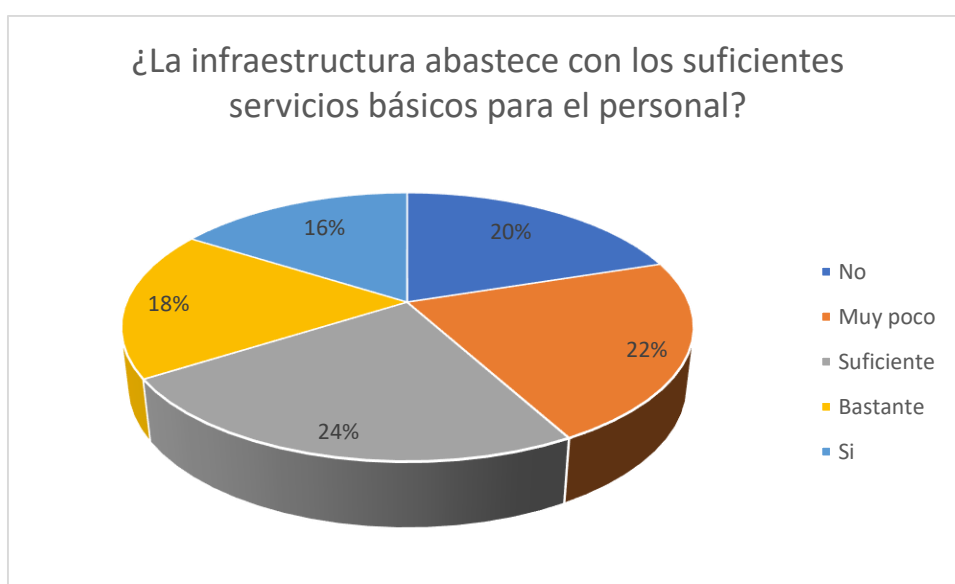
**INTERPRETACION**

En esta respuesta se puede evidenciar que el 42% del personal no ha tenido una capacitación sobre riesgos laborales, el 20% considera que son pocas las inducciones, el 12% piensa que es las capacitaciones son suficientes, el 8% y un 18% opina que la inducción recibida es la necesaria para la prevención de los riesgos laborales.

Tabla 33: Condiciones de infraestructura

Pregunta 6	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
<b>¿La infraestructura abastece con los suficientes servicios básicos para el personal?</b>	10-20%	11-22%	12-24%	9-18%	8-16%

Ilustración 38: Condiciones de infraestructura



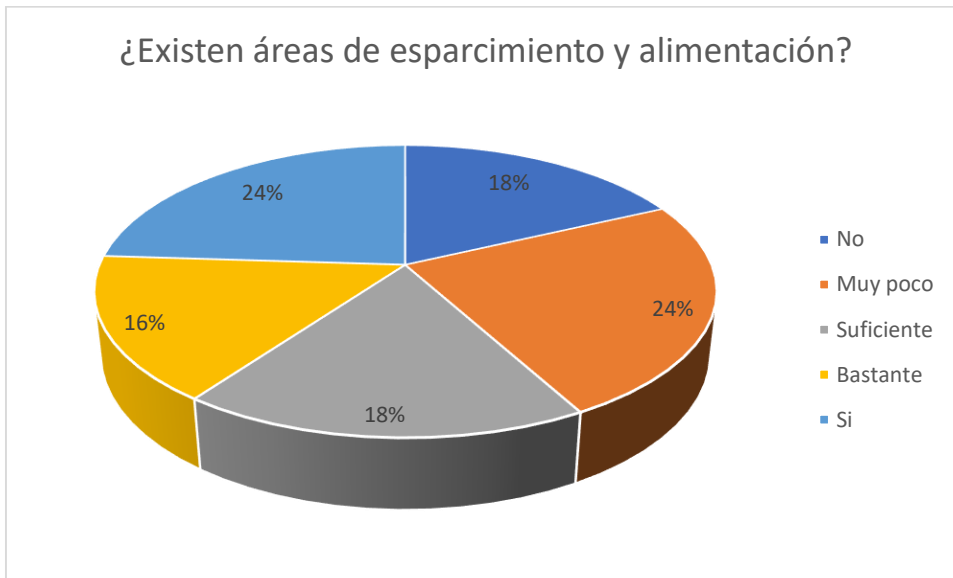
### INTERPRETACION

A través de los resultados obtenidos de la encuesta se puede evidenciar que el 20% de los trabajadores piensan que los servicios básicos no abastecen para toda la organización, el 22% opinan que los servicios básicos son muy pocos, el 24% piensan que son suficientes, el 18% creen que son bastantes y el 16% restante indican que si son los suficientes y abastecen a todo el personal.

Tabla 34:Áreas de esparcimiento

Pregunta 7	No	Muy poco	Suficiente	Bastante	Si
<b>¿Existen áreas de esparcimiento y alimentación?</b>	9-18%	12-24%	9-18%	8-16%	12-24%

Ilustración 39:Áreas de esparcimiento



### INTERPRETACION

Según el análisis de la encuesta realizada se puede observar que un 18% de los trabajadores opinan que no existen suficientes áreas de esparcimiento y alimentación, el 24% opina que son pocas las áreas, el 18% piensan que son suficientes, el 16% creen que son bastantes y el 24% dice que si lo son.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Plan de mejoramiento del clima laboral del Call Center Partners Group

##### **3.1.1. Generalidades**

Mediante la elaboración del plan de mejoramiento del clima laboral se busca generar alternativas que permitan corregir los aspectos negativos que se evidenciaron en la investigación realizada dentro de la organización.

Esta propuesta se orienta hacia la satisfacción laboral de los trabajadores que desean mantener un clima y ambiente laboral adecuado para el desempeño de sus actividades: para mejorar la relación con el grupo de trabajo y superiores: así como sentirse motivados de manera constante a través de beneficios, tiempos de esparcimiento y sociabilización.

La propuesta va dirigida hacia los directivos de la empresa quienes siendo la cabeza pueden valerse de estas alternativas de mejora para sacar adelante el grupo de trabajo, ya que los colaboradores son el pilar fundamental para el crecimiento de la empresa y la proyección de su servicio prestado ante el mercado.

##### **3.1.2. Objetivo General**

Generar un documento en el cual se encontrarán procesos o técnicas de mejora en relación al clima laboral: técnicas que facilitan a los directivos mayor organización en el sistema de gestión, motivación, comunicación, relaciones laborales: incentivando a los trabajadores a mejorar su rendimiento, productividad sintiéndose identificados como parte fundamental de la empresa.

### **3.1.3. Objetivos Específicos**

- Implementar estrategias de motivación, planes de incentivos hacia los trabajadores con el fin de recompensar el desempeño positivo que genera en la empresa.
- Establecer reuniones de socialización e integración de todo el personal para crear un mejor vínculo de comunicación entre los jefes y empleados.
- Proponer adecuaciones del espacio físico en el que se desarrollan las actividades, fijar más zonas de esparcimiento y alimentación.

### **3.1.4. Indicadores de la Propuesta**

- Cumplimiento de objetivos
- Mayor comunicación y participación
- Mejorar el trabajo en equipo
- Mayor motivación hacia los trabajadores
- Oportunidades de crecimiento laboral
- Reducción de riesgos laborales
- Implementación del liderazgo

## 3.2. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL AREA DE COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.

### 3.2.1. Diagnóstico

Con respecto a los resultados obtenidos se evidencia que el 66,66% de los trabajadores no se sienten a gusto de pertenecer a la organización y el 33,33% opina lo contrario, si se sienten identificados con ella.

### 3.2.2. Objetivo

Lograr que el personal se sienta identificado con la empresa, sea agradable trabajar en ella y que el éxito de los logros sea a través de un buen equipo de trabajo.

Descripción del proceso o acción a realizar	Responsables	Recursos	Resultado	Evaluación de logros
Reuniones mensuales para identificar las necesidades de los empleados y se aporten ideas de mejora	Supervisores de cada área de trabajo, responsables de guiar a su grupo de trabajo hacia los objetivos que se ha planteado organización	<p><b>Infraestructura:</b> Salas para reuniones adecuadas de acuerdo al número de personas citadas.</p> <p><b>Humanos:</b> dirigido al personal de todas las áreas que conforman la organización</p>	<p>Alcance de los objetivos planteados con calidad y buena actitud de servicio.</p> <p>Trabajo en equipo coordinado desde los mandos altos hasta el área operativa</p> <p>Mejorar la comunicación</p>	Realizar evaluaciones mensuales de los indicadores de productividad



<p>Establecer metas individuales y grupales a ejecutarse en un determinado tiempo</p> <p>Implementar un portal de comunicación interna, carteleras físicas en el cual los trabajadores puedan informarse de las actividades a realizarse, así como un buzón donde se puedan dejar sus quejas, opiniones y sugerencias.</p>	<p>Comunicador/a organizacional, encargado/a de difundir los cambios que se realice en los procesos o políticas de la empresa</p>	<p><b>Materiales y Equipos:</b> computadores carteleras buzón</p>	<p>entre jefes-empleados para solventar inquietudes en el proceso para cumplir los objetivos planteados.</p>	<p>Revisión periódica del portal y del buzón para verificar el acceso hacia la información por parte de los empleados.</p>
--	---	---	--	--

### 3.2.3. Estrategias para Fortalecer el Trabajo en Equipo

- Implementar una dirección con estilo democrático, que permita la participación activa de sus empleados reconociendo sus logros.
- Definir los objetivos que se desea alcanzar
- Fomentar el trabajo en equipo según la afinidad entre compañeros para evitar discordias y retraso en el cumplimiento de los indicadores establecidos.
- Realizar el seguimiento de las actividades realizadas para controlar si su desempeño ha aumentado.
- Crear canales de comunicación más efectivos.

### 3.3. PROPUESTA PARA IMPARTIR CURSOS DE MEJORAMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

#### 3.3.1. Justificación

Es indispensable tener actitud, demostrar pasión por las actividades que se realiza, es por ello que se debe mantener al personal en un clima laboral adecuado. Para lograr los objetivos planteados en la organización es necesario incentivar el trabajo en equipo, mejorar las relaciones entre jefes-empleados que sientan confianza para expresar sus ideas, opiniones; que estas sean respaldadas por los altos jefes, evitando que se generen discusiones o altercados. El trabajo en equipo permitirá el alcance de los objetivos en menor tiempo y con mayor eficiencia.

Por otra parte, la comunicación es la herramienta más importante dentro de la organización para poder relacionarnos con las demás áreas y grupos de trabajo, realizar consultas personales y laborales; así como los cambios y modificaciones que se puedan presentar de manera espontánea e inmediata.

#### 3.3.2. Objetivo General

Implementar un proceso de comunicación eficaz e incentivar el trabajo en equipo para lograr los objetivos a corto plazo.

#### 3.3.3. Objetivos Específicos

- Identificar las falencias en el área de comunicación
- Conocer las necesidades e inquietudes de parte de los trabajadores de todas las áreas de la organización.

### **3.3.4. Metodología**

Se impartirá un curso donde se tratará tres temas específicos, a través de un motivador o especialista en dichos aspectos donde se encontró falencias. Se deberá llevar a cabo estos por lo menos dos veces al año con un seguimiento de resultados continuo.

#### CONTENIDO

##### **Tema 1**

Técnicas para mejorar la actitud de servicio

##### **Tema 2**

Maneras para afianzar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones laborales.

##### **Tema 3**

Como lograr una comunicación eficaz con los jefes o viceversa.

### **3.3.5. Duración del curso**

Se tratará un tema por día y la duración de cada tema será de 90 minutos como máximo.

### **3.3.6. Presupuesto**

Se debe considerar el costo por el alquiler del espacio físico donde se realizarán las reuniones, el alquiler del proyector, el cobro del capacitador.

### 3.4. PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL AREA DE MOTIVACION HACIA LOS EMPLEADOS.

#### 3.4.1. Diagnostico

En base a la encuesta realizada se obtiene un 80% de trabajadores que opinan que los jefes de la organización no se preocupan por mantener al personal motivado, mientras que el 20% opinan lo contrario.

#### 3.4.2. Objetivo

Mantener al personal con un alto grado de motivación individual y grupal que contagie el ánimo al resto de áreas de la organización. Se encuentra comprobado que una persona motivada puede dar más del 100% de productividad en su trabajo ya que se está reconociendo el valor que brinda su gestión dentro de la empresa.

Descripción del proceso o acción a realizar	Responsables	Recursos	Resultado	Evaluación de logros
Plan de beneficios e incentivos para identificar necesidades no satisfechas de los colaboradores.	El área principal es Talento Humano encargado de proveer personal capacitado.	<b>Humanos:</b> El departamento de Talento Humano está encargado de coordinar la entrega de beneficios e incentivos.	Mantener al personal motivado, con el fin de mejorar la productividad.	Realizar encuestas de medición del clima laboral de manera mensual.
Reconocimiento hacia el “Empleado del mes”, en base al esfuerzo y desempeño.	Líderes para dirigir los diferentes grupos de trabajo.	<b>Infraestructura:</b> Estaciones de trabajo completamente equipadas.	Crear sentido de pertenencia en el colaborador que sienta gusto de laborar en ella.	Evaluación de indicadores de gestión en base a la productividad observada en un periodo trimestral luego de la implementación
Establecer tiempos de esparcimiento donde se disponga				

<p>de libertad para expresar opiniones, para mejorar los vínculos de comunicación con los directivos.</p> <p>Implementar opciones de ascenso en base a méritos obtenidos.</p> <p>Mejorar el área de atención médica, buscando convenios con seguros privados.</p>		<p><b>Materiales y Equipos:</b></p> <p>Computadores</p> <p>Carteleras</p> <p>Insumos de Oficina.</p>	<p>de las actividades de mejora.</p> <p>Brindar un proceso de selección justo para los ascensos.</p>
---	--	--	--

### 3.4.3. Estrategias para Fortalecer la Motivación

- Organizar una campana de motivación de los directivos hacia los empleados, promoviendo la participación de los empleados con ideas motivadoras.
- Los jefes inmediatos deben saber identificar las emociones de cada trabajador, para poder fijar actividades para aumentar autoestima.
- Los directivos deben identificar las falencias de los jefes inmediatos con el fin de mejorar el estilo de liderazgo evitando que el personal se sienta desmotivado.
- Mantener una actitud de respeto y suficiente confianza con el personal para generar una buena relación laboral.
- Permitir que los empleados brinden sus opiniones, escuchando de forma respetuosa, sin tomarlo a modo personal más bien tomar esos aspectos para mejorar la dirección que se está implementando.

### 3.5. PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR ACTIVIDADES Y TALLERES DE MOTIVACIONALES.

#### **3.5.1. Justificación**

Considerando que el recurso humano es el pilar fundamental para sacar a flote a una empresa, es indispensable que se brinde un ambiente adecuado para el desempeño de sus labores.

Dentro de la empresa debe existir una buena relación entre directivos y colaboradores, ofreciendo una buena calidad de permanencia en lo que dura la jornada laboral, pues el personal que se encuentra cumple sus funciones de manera eficiente, sin necesidad de que exista un control.

De igual manera debe existir una persona a cargo que sea más que líder un compañero que brinde el apoyo necesario en el momento adecuado estimulando la realización de tareas asignadas para que se cumplan los objetivos propuestos por la organización.

Se busca implementar plan de incentivos en base al reconocimiento del esfuerzo y desempeño entre los cuales se puede otorgar: bono del mejor asesor, tarjetas de regalo, órdenes de compra, seminarios de crecimiento personal y profesional, tiempo libre, etc.

.

#### **3.5.2. Objetivo General**

Implementar técnicas de motivación para incentivar el desempeño de los trabajadores.

### **3.5.3. Objetivos Específicos**

- Mejorar el ambiente laboral donde los empleados se sientan a gusto de realizar sus actividades.
- Identificar las necesidades o motivos por los cuales existe desmotivación del personal.
- Buscar estrategias de motivación idóneas que nos facilite un resultado positivo.

### **3.5.4. Metodología**

#### CONTENIDO

#### **Taller 1**

Dinámicas de motivación

#### **Taller 2**

Técnicas de autosuperación

#### **Taller 3**

Reuniones del equipo para analizar resultados de gestión

### **3.5.5. Duración de los talleres**

Los talleres se realizarán de manera continua según las necesidades o aspectos negativos que se detecten en el proceso de evaluación.

### 3.5.6. Presupuesto

Se deberá asignar un presupuesto anual para la ejecución del proyecto donde se tomara en cuenta el cobro por los servicios profesionales del motivador quien dirigirá los talleres y actividades a realizarse, las instalaciones donde se realizara los eventos, los insumos a utilizar.

## 3.6. PROPUESTAS DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE LIDERAZGO Y RELACIONES CON LOS SUBALTERNOS.

### 3.6.1. Diagnostico

Al analizar los resultados obtenidos podemos evidenciar que la relación que mantienen los supervisores con su grupo de trabajo es deficiente, existe solo un 8% de trabajadores encuestados que mencionan que, si tienen una buena relación laboral y personal con su jefe inmediato, a diferencia del 92% que opina lo contrario.

### 3.6.2. Objetivo

Capacitar a todo el personal directivo de la organización en temas de liderazgo ya que son los encargados de dirigir, impulsar una convivencia más armónica, con decisiones coherentes orientadas hacia el manejo correcto de su grupo operativo.

<b>Descripción del proceso o acción a realizar</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Resultado</b>	<b>Evaluación de logros</b>
Generar un ambiente de respeto, confianza, libertad de expresión entre	Supervisores de cada campana o grupo de trabajo	<b>Humanos:</b> Gerente general, coordinador general, Talento Humano, Supervisores.	Establecer un clima laboral adecuado evitando chismes, mal entendidos,	Disminución en la rotación del personal, evitando renuncias innecesarias.



<p>supervisores y asesores.</p> <p>Capacitar a los directivos en temas de liderazgo y manejo de equipos de trabajo.</p>	<p>Departamento de talento Humano quien se encarga de contratar el personal idóneo.</p>	<p><b>Infraestructura:</b> Áreas de capacitación dentro o fuera de la empresa, donde se pueda impartir las charlas o talleres.</p> <p><b>Materiales Y Equipos:</b> Computador Infocus Pizarrón Suministros de oficina, etc. Sillas</p>	<p>con la suficiente apertura al dialogo con los supervisores para brindar opiniones o acciones de cambio hacia la mejora.</p> <p>Mejorar el manejo del personal, sabiendo diferenciar entre dar órdenes y ser un líder de verdad; este último para ponerse en los zapatos de los trabajadores y darlos su máximo apoyo</p>	<p>Valoración del desempeño del personal</p> <p>Realizar encuestas para validar si las relaciones con los jefes mejoraron después de haber recibido las capacitaciones.</p>
---	---	--	---	---

### 3.6.3. Estrategias para Fortalecer el Liderazgo

- Preocuparse por la estabilidad emocional del equipo de trabajo generando total confianza en ellos.
- Alejar lo negativo e incorporar gente positiva
- Celebrar los logros obtenidos para fomentar motivación personal y grupal.
- Tomar decisiones correctas proyectándose al beneficio del grupo.
- Buscar soluciones oportunas, evitando buscar culpables.

### 3.7. PROPUESTA DE BRINDAR CAPACITACIONES SOBRE LIDERAZGO, RELACIONES LABORALES Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

#### 3.7.1. Justificación

El liderazgo es una habilidad que no todos los jefes poseen; llevar al grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos es una gran responsabilidad, un gran reto ya que existen diversas conductas, unas positivas, otras negativas las cuales se deberán acoplar para tener un clima de trabajo adecuado.

Los líderes son los encargados de generar estrategias adecuadas para generar mayor participación y competitividad del personal a su cargo, motivo por cual es necesario instruir al personal que va a dirigir el grupo para que sea una persona apta, tenga la suficiente capacidad para entablar relaciones positivas; ya que con el personal satisfecho se evitara errores a través de la confianza y el apoyo que se evidencie de su parte.

#### 3.7.2. Objetivo General

Generar una propuesta para el fortalecimiento del liderazgo, permitiendo que las relaciones jefe- asesor sean las adecuadas a través de una dirección óptima para su desempeño.

#### 3.7.3. Objetivos Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo que existe dentro de la empresa.
- Impartir capacitaciones sobre temas de liderazgo, relaciones laborales.
- Explotar al máximo las habilidades personales y profesionales de cada directivo.

### **3.7.4. Metodología**

#### CONTENIDO

#### **Capacitación 1**

Desarrollo de relaciones laborales

#### **Capacitación 2**

Estilos de liderazgo

#### **Capacitación 3**

Manejo del personal

#### **Capacitación 4**

Empowerment y Coaching efectivo

### **3.7.5. Duración**

El tiempo estimado de cada capacitación será de 2 horas, se realizará una cada semana según la disponibilidad del horario del capacitador y necesidades de la empresa.

### **3.7.6. Presupuesto**

Aquí se considera el cobro generado por el capacitador quien impartirá el conocimiento.

### 3.8. PROPUESTAS DE PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL EN EL ÁREA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

#### 3.8.1. Diagnostico

Según los resultados de la encuesta se puede evidenciar una mínima parte de los encuestados, es decir el 18% son los que conocen del tema, sin embargo, existe un alto porcentaje, es decir el 82% de trabajadores que desconocen del proceso para evitar riesgos laborales.

#### 3.8.2. Objetivo

Capacitar al personal sobre los riesgos laborales que se pueden presentar dentro de la organización con el fin de concientizar la prevención de los mismos.

Descripción del proceso o acción a realizar	Responsables	Recursos	Resultado	Evaluación de logros
<p>Conformación de una brigada de seguridad con la participación voluntaria del personal.</p> <p>Inducción a todo el personal sobre los riesgos laborales que se pudieran suscitar.</p>	<p>Área de seguridad laboral, talento humano.</p> <p>Área administrativa</p>	<p><b>Humanos:</b> Intervención del área de seguridad encargada de impartir los métodos de prevención</p> <p><b>Infraestructura:</b> Sala de reuniones o áreas de capacitación adecuadas para abastecer al personal que recibirá la inducción</p> <p><b>Materiales y equipos:</b> Computador</p>	<p>Concientizar al personal para que sepan prevenir los riesgos laborales</p> <p>Conocimiento del plan de contingencia en caso de presentarse algún riesgo.</p>	<p>Bajo índice que riesgos laborales.</p> <p>Análisis de las estadísticas de riesgos en comparación de los actuales.</p>

		Proyector Pizarrón Suministros de oficina, etc.		
--	--	--	--	--

### 3.9. PROPUESTA PARA IMPARTIR INDUCCIONES Y CONFORMAR BRIGADAS DE SEGURIDAD

#### 3.9.1. Justificación

Es necesario implementar un plan de seguridad dentro de las empresas ya que no podemos predecir los riesgos que se puedan presentar. Se debe entregar un plan de contingencia con el cual el personal pueda sustentarse en caso de presentarse alguna emergencia.

Contar con una brigada lo suficientemente capacitada en temas de seguridad para que brinden soporte en caso de necesitar ayuda o información de los protocolos.

#### 3.9.2. Objetivo General

Implementar un plan de seguridad para bajar el índice de accidentalidad laboral

#### 3.9.3. Objetivos Específicos

- Conforman brigadas de seguridad a través de personal voluntario de la empresa.
- Impartir inducciones para conocer procesos de evacuación, planes de contingencia
- Incentivar para que no se ejecuten procesos peligrosos que atenten con la seguridad.

### **3.9.4. Metodología**

Se desarrollará un instructivo y se brindará inducciones a cada área que conforma la empresa.

#### **PROCESO**

##### **Paso 1**

Inducción sobre estrategias de prevención de riesgos laborales

##### **Paso 2**

Conformación de la brigada de seguridad

##### **Paso 3**

Entrega del instructivo a todo el personal que labora en la organización.

### **3.9.5. Duración**

Se estima cumplir con el proceso en un lapso de 3 meses, manteniendo reuniones por lo menos de 1 hora a la semana previa coordinación del área de seguridad organizacional.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

Tomando en cuenta que el clima laboral influye en el desempeño de los colaboradores, es indispensable que los directivos de la organización tomen iniciativas en pro de la mejora a corto o largo plazo.

El proceso de cambio no será fácil sin embargo debe existir el sentido de iniciativa ya que el progreso de la empresa está basado en el gusto y la predisposición que tenga el colaborador al momento de realizar las actividades encomendadas.

Por medio del proceso de investigación se pudo identificar las falencias que presenta la organización con respecto al clima laboral, de las cuales sobresalen: la baja motivación, falta de comunicación con los jefes superiores, mejora en las relaciones laborales, escasos beneficios e incentivos, poco trabajo en equipo, desinterés en las opiniones vertidas por los trabajadores, falta de conocimiento del plan de contingencia en caso de riesgos laborales.

En general se encontró desacuerdos en casi el total de los aspectos evaluados en la encuesta sin embargo se ha tomado los que tienen mayor negativismo, considerando que son los que generar mayor impedimento para mejorar el clima organizacional.

Se puede destacar que debe existir buenos líderes, capacitados para dirigir grupos de trabajo acompañados de valores éticos e ideas claras de progreso.

La comunicación no está bien definida, no existe un área que se dedique a dar respuesta a inquietudes, o faciliten la información de los cambios que se pudieran suscitar.

Con respecto a los beneficios e incentivos, podemos destacar que el ser humano siempre necesita un estímulo para desenvolverse con mayor eficiencia: no siempre deberá ser una retribución económica que si una felicitación por los logros obtenidos.

Todo lo anterior acompañado de un ambiente laboral adecuado que cuente con áreas de esparcimiento, break; con la debida seguridad evitando que se generen riesgos laborales.

#### 4.2. RECOMENDACIONES

Como primer paso es necesario identificar cuáles son las necesidades, falencias y motivos por los cuales los colaboradores no se sienten a gusto de laboral en la organización.

Establecer reuniones periódicas con representantes de cada área para conocer las opiniones en base a los resultados del desempeño obtenido, mejorar las relaciones con los directivos e impulsar la participación de estos con ideas innovadoras para subsanar estas falencias.

El personal debe recibir una retribución económica justa por las labores a las que están designados, evitando descuentos por errores, para lo cual es necesario que se actualice la información, sobre todo cuando existe cambios.

Buscar ser líderes antes que jefes para generar confianza de parte de los asesores; estos líderes deben estar totalmente capacitados, tener don de gente, ponerse en los zapatos de los trabajadores, así como ellos se ponen en los de los clientes para comprender la magnitud de la responsabilidad que tienen a su cargo; deben ser la cabeza, el complemento tener preparados para solventar inquietudes o tomar decisiones.

Crear un plan de incentivos hacia los empleados en base a logros obtenidos, entre estos se podría implementar las salidas de todo el personal a lugares donde pueda compartir en grupo, bonos por mejor desempeño, reuniones de proclamación de mejores asesores, etc.



Establecer un reglamento interno definido para que el personal tenga conocimiento de los procesos que podría o no realizar, así como las políticas que deben estar bien estructuradas no solo a conveniencia de la organización, apegándose a las leyes, reglamentos laborales, sobre todo que no busque perjudicar a los colaboradores.

Generar un instructivo donde se dé a conocer los riesgos laborales que se pueden presentar, poniendo alerta sobre los procesos que se deben seguir, poner señalética de áreas de evacuación para que los colaboradores se sientan seguros dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Arcangel. (8 de Mayo de 2010). *Trabajos de graduacion*. Obtenido de <http://trabajo-arcangel.blogspot.com/2010/05/manual-y-descripcion-de-cargos-para.html>
- Camacaro, P. (10 de Mayo de 2019). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>
- Cane, M. (01 de Mayo de 2009). *Ser Gerente*. Obtenido de <http://www.sergerente.net/que-es-empowerment>
- Esther. (3 de Marzo de 2010). *Direccion y Liderazgo*. Obtenido de Teorias Liderazgo.
- Gomez, H. (2018). *Liderar.org*. Recuperado el 01 de 06 de 2019, de <http://liderar.org/el-clima-laboral-y-la-motivacion/>
- Jery, L. F. (15 de Febrero de 2009). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/empowerment-1031032>
- Lizarraga, K. (18 de Febrero de 2016). *Unknown*. Obtenido de <http://karinlizarraga.blogspot.com/2016/02/modelos-de-clima-organizacional.html>
- Neira, J. (03 de 05 de 2019). *ACADEMIA*. Obtenido de [https://www.academia.edu/34894254/TEORIAS\\_QUE\\_SUSTENTAN\\_AL\\_CLIMA\\_ORGANIA\\_CIONAL\\_2.1.3.\\_Teor%C3%ADas\\_que\\_sustentan\\_el\\_Clima\\_Organizacional](https://www.academia.edu/34894254/TEORIAS_QUE_SUSTENTAN_AL_CLIMA_ORGANIA_CIONAL_2.1.3._Teor%C3%ADas_que_sustentan_el_Clima_Organizacional)
- Paladines, H. (04 de Noviembre de 2012). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/GennAcosta/iceberg-de-cultura-organizacional>
- Perez, D. T. (30 de Mayo de 2018). *PULEVA*. Obtenido de <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral>
- Perz, C. (15 de Mayo de 212). *EOI*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>
- Raffino, M. E. (8 de Febrero de 2019). *Conceptos de*. Obtenido de <https://concepto.de/liderazgo-2/#ixzz5qDmgn0wU>
- Robles, A. (10 de Abril de 2016). *Recursos Humanos*. Obtenido de Recursos Humanos: <http://t1rech.blogspot.com/2016/04/tema-2-cultura-y-clima-organizacional.html>
- Romero, V. (02 de Agosto de 2018). *Ruiz Realy Times*. Obtenido de <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas>