



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: “Propuesta Estratégica para optimizar el Clima Organizacional en el Call Center de Siscard”.

Integrantes: Alguacil, Leticia Andrea – Gimenez, Laura Nancy.

Profesor Tutor del PG: Verde Fassa, Julio Abel.

Miembros del Tribunal Evaluador: Buteler, Constanza (Presidente.)- García, Isabel (Vocal.)

Resolución del Tribunal Evaluador

El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El PG puede aceptarse pero a continuación.

Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos



Trabajo Final de Grado

***“Propuesta estratégica para optimizar el
Clima Organizacional en el Call Center de Siscard”***

Alumnas:

Alguacil, Leticia Andrea.

Gimenez, Laura Nancy.

Tutor:

Verde Fassa, Julio Abel.



DEDICATORIAS

A mi Familia por ser el pilar fundamental por todo lo que soy, a mis dos hijos, Ignacio y Cruz y mi gran amor Bachi por darme la fuerza e impulso para finalizar mis estudios, los amo con todo mi ser.

A Dios por estar siempre presente y darme la fuerza para seguir adelante.

Y finalmente a Laura mi compañera de tesis por su apoyo incondicional en todo este tiempo que compartimos para cumplir nuestro gran sueño.

Leticia.

Le dedico este trabajo con todo mi amor y cariño:

A Luciano, mi amor, por ser “incondicional”, el mejor compañero de vida que podría tener a mi lado, por darme fuerzas y creer en mí siempre.

A nuestra bella hija Delfina, nuestro angelito que llegó al mundo en medio del Trabajo Final de Grado.

A Lucía y Cledivio, mis padres, los mejores del mundo, por apoyarme en cada momento de mi vida.

A mis hermanos Jorge y Javier ¡Los adoro!

A mis sobrinas Lara, Virginia, Elisa y Bianca.

A Ivana, mi mejor amiga, por estar presente en cada momento de mi vida.

A mi amiga Leti, por su voluntad de oro, su perseverancia, su gran optimismo y alegría para hacer las cosas.

A Dios, por ayudarme a lograr este gran objetivo.

Laura.



AGRADECIMIENTOS

Especial agradecimiento a todos mis seres queridos que estuvieron presentes en todo momento para poder lograr este gran anhelo, gracias muchas gracias de todo corazón.

A las autoridades IUA, y especialmente al Profesor Julio Abel Verde Fassa por ser nuestro guía y enseñarnos la pasión por lo que uno quiere lograr.

A Norma Gea una amiga que se cruzó en mi camino y nos aportó mucho conocimiento.

Y por último a mi compañera y amiga de tesis LAURA, fue maravilloso compartir con vos todo este tiempo, tanto sacrificio y admiro tu dedicación, paciencia que tuviste hacia mí, gracias por enseñarme tanto profesionalismo para alcanzar nuestra gran meta.

Leticia.

Quiero agradecer al Instituto Universitario Aeronáutico y a cada uno de los docentes que contribuyeron en mi formación, especialmente a Julio Abel Verde Fassa por su excelente predisposición, sus consejos y su exigencia profesional.

A Susana Barrale por orientarme en el proceso final de la Carrera, siempre con calidez y muy buen trato.

A toda mi familia y amigos, gracias mil gracias por apoyarme y acompañarme a transitar esta etapa tan importante de mi vida.

Laura.



INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	
1-RESUMEN	7
2-INTRODUCCIÓN	8
PARTE I: CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO	9
3-PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
3.1 Misión.....	10
3.2 Visión	10
3.3 Valores	11
3.4 Organigrama.....	13
4-PRE-DIAGNÓSTICO	14
5-DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA	18
6-JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	19
7-OBJETIVOS	21
7.1 Objetivo General	21
7.2 Objetivos específicos.....	21
8-MARCO TEÓRICO	21
8.1 Call Center en Argentina.....	21
8.2 Proyecto de Ley para los Call Center.....	23
8.3 Ley de Contrato de Trabajo- Capítulo V- De la tutela y pago de la remuneración	24
8.4 Clima Organizacional.....	25
8.5 Clima Organizacional y Conflicto.....	29
8.6 Clima Organizacional y Liderazgo	31
8.7 Clima Organizacional y Capacitación.....	35
8.8 Clima Organizacional y Motivación	36
8.9 Clima Organizacional y compromiso.....	40



8.10 De la Rotación de personal.....	42
9-CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	44
PARTEII:DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS	45
10-DIAGNÓSTICO	46
10.1 Observación Directa.....	47
10.2 Entrevistas	51
10.3 Encuesta de Clima Laboral	65
10.4 Análisis Documental	81
11-SINTESIS	90
12-CONCLUSIONES	94
13-PROPUESTA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN.....	95
14-JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	96
15-ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	98
16-PLAZOS PARA EL PLAN DE INTERVENCIÓN.....	119
17-CONCLUSIÓN FINAL.....	120
18-GLOSARIO.....	121
19-BIBLIOGRAFÍA	124
20-ANEXO.....	126



1- RESUMEN

El presente Proyecto de Grado tiene como objetivo realizar una propuesta estratégica que permita al Call Center de Siscard producir y mantener un Clima Laboral con empleados satisfechos, para cumplir acabadamente con los objetivos empresarios.

Iniciamos nuestro trabajo a partir de entrevistas y observaciones directas en diferentes visitas a la empresa. El mismo fue posteriormente reforzado a través de una investigación de campo basado en encuestas personales y anónimas con preguntas cerradas, entregadas a todo el personal del Call Center en Mayo de 2013.

De este modo logramos conocer las percepciones que tienen los empleados sobre el clima organizacional y su situación actual, arrojando como resultado “*Un Clima Organizacional en estado Preocupante*”

Como conclusión, este estudio realizado por primera vez en el Call Center, muestra que el clima organizacional es producto de múltiples factores o dimensiones que inciden en las percepciones de los trabajadores y su conducta, por tal motivo no puede ser tratado de manera simple, sino enriqueciéndose multidisciplinariamente.

Finalmente, a través de la ejecución de ciertas acciones sugeridas, se puede transformar un ámbito hostil en un ambiente de bienestar generando verdadera adhesión, motivación y satisfacción en los empleados lo que posibilitará a la organización alcanzar niveles productivos más elevados.



2- INTRODUCCIÓN

Nos aproximamos a la organización Siscard con el objetivo de poder realizar nuestro trabajo final de grado (TFG). Por fin logramos tomar contacto con una institución cuya problemática ameritaba nuestra intervención.

La demanda inicial, se basa en la necesidad de mejorar el Clima Laboral en el Call Center de la empresa SISCARD, con el objeto de llegar a brindar un servicio de calidad a sus clientes internos y externos.

Además se dieron las condiciones para poder hacer nuestro trabajo:

1. Una de nosotras trabaja en esta empresa lo que nos facilita el acceso a la información necesaria para llevar a cabo nuestro proyecto.
2. El malestar manifestado por las autoridades del Call Center por la alta rotación del personal, el incumplimiento de los objetivos, los conflictos internos entre el personal, la falta de sentido de pertenencia de los trabajadores, etc. nos atrajo como desafío y hasta como un compromiso importante.

La metodología utilizada en nuestra intervención, se basa en entrevistas realizadas a la Coordinadora del Call Center y a representantes de atención telefónica (REP), en la ocasión también aplicamos la técnica de la observación directa en las visitas realizadas, posteriormente aplicamos una encuesta de Clima Organizacional a todos los representantes de atención telefónica.

De este modo, comenzamos a trabajar en nuestro Proyecto de Grado con el objeto de analizar, estudiar, definir y proponer alternativas para alcanzar los objetivos empresariales a través de una mejora en la Gestión de su Capital Humano.



Parte I

Consideraciones Previas Al Diagnóstico



3- PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación presentamos la información de la empresa extraída de su página web y de su portal interno.

“Siscard es una compañía orientada a satisfacer necesidades relacionadas a la Autorización de Transacciones -en tiempo real-.

Nos dedicamos al desarrollo, implementación y administración de sistemas que impliquen captura y transferencia electrónica de datos y fondos.

Administramos más de 25.000 terminales POS y PC que generan millones de transacciones brindando velocidad y seguridad a la gestión con tarjetas de crédito/débito, salud, afinidad, etc.”

3.1 Misión

La empresa define su misión según su unidad de negocio:

- *“Unidad de Negocio Redes”:* Ser una empresa referente en la logística Nacional de productos y servicios tecnológicos. – (Unidad de negocio del Call Center)

- *Unidad de Negocio Tech:* Ser una empresa referente, a nivel nacional e internacional, en el desarrollo de software aplicado a procesos transaccionales.

3.2 Visión

- *Posicionar a Tecno-Card Redes como empresa de Servicio tecnológico.*
- *Desarrollar software de sistemas transaccionales para nuevos clientes, tanto nacionales como internacionales.*



3.3 Valores

La organización considera como valores claves los siguientes:

- **Orientación al Cliente:** Satisfacer sus necesidades y transformarlas en oportunidad de valor.
- **Actitud Proactiva:** La búsqueda permanente de hacer mejor nuestras tareas.
- **Trabajo en Equipo:** Intercambio permanente de información para la toma de decisiones, promoviendo una identidad corporativa.

Principales Clientes

Visa Argentina: Es la tarjeta de crédito/débito líder en el mundo y dueña de una de las cuatro Redes de terminales POS. Atendemos a toda su red de comercios adheridos que posean un POS Visa - LAPOS, convirtiéndose -estos últimos- en usuarios del servicio. Asimismo, realizamos desarrollo de software de terminales.

Tarjetas Regionales: Son más de 30 tarjetas de crédito/débito que operan regionalmente, es decir en determinadas zonas geográficas y generalmente están posicionadas en los nichos que dejan las grandes marcas.

Cobertura del servicio...



Más de 65 puntos de contacto

- **Siscard** cuenta con una **Red de Asentamientos Regionales** distribuidos en las principales ciudades del interior del país.
- Son **unidades de servicio** que proveen soporte técnico y comercial a todos los establecimientos adheridos al **Sistema POS.**



¿A qué se dedica este Call Center?

Siscard administra los aparatos o terminales por donde pasan las tarjetas de crédito /débito cada vez que un usuario hace una compra con tarjeta.

En Argentina hay sólo 2 empresas que comercializan estas terminales: “LAPOS” (VISA) y “POSNET” (MASTERCARD), es decir que quienes operan con algún banco se pueden dar una idea de la actividad de Siscard.

El Call da soporte técnico a “LAPOS”, atiende consultas, ofrece información sobre el servicio brindado, realiza campañas de fidelización y retención de Clientes.

La tarea que ejecuta del operador telefónico o REP:

- Solución y atención de preguntas frecuentes
- Resolución de reclamos y consultas
- Derivación de requerimientos para asistencia presencial con seguimiento
- Asistencia en la instalación, actualización y mantenimiento de software
- Mesa de ayuda (*HelpDesk*): Dar soporte informático y de comunicaciones, cuando el Cliente tiene alguna dificultad para efectuar un cobro.
- Telemarketing (vender nuevas terminales y adherir comercios)



3.4 Organigrama





4- PRE-DIAGNÓSTICO

De acuerdo a la información obtenida a partir de la entrevista con la Coordinadora del Call Center, nos hemos informado de algunas consecuencias producidas por una alta rotación de empleados: *“En los últimos tres años hubo demasiados ingresos y egresos. En el mes de Mayo de 2011 ingresaron veinte operadores y se fueron dieciséis entre Julio y Diciembre. En el año 2012 ingresaron treinta y tres operadores y se fueron catorce y en el año 2013 hubo una reducción de personal que afectó al área del Call Center, con seis operadores desvinculados y 5 operadores que renunciaron”*.

Le preguntamos a la Coordinadora si conoce los motivos por los cuales los empleados se van de la compañía y nos respondió que: *“los trabajadores del Call son jóvenes, en su mayoría estudiantes de carreras universitarias que encuentran en este tipo de empresas, un medio para solventar sus estudios (muchos de ellos son del interior) por lo tanto, al finalizar los mismos o en época de alta presión de estudios abandonan el empleo sin más. La gente no tiene mucho compromiso con nuestra empresa”*.

Otra de las causas que manifestó que afecta a la rotación *“se relaciona con quejas por estar dentro de un rubro considerado trabajo insalubre”*.

Al preguntarle por las características del Clima Laboral que existe en la empresa nos dijo: *“Observo ciertas actitudes negativas por parte de los empleados, como por ejemplo competencia entre ellos, falta de compañerismo para hacer reemplazos de horarios o turnos y guardias, falta de lealtad hacia la empresa”*

Al solicitarle más información sobre esas actitudes negativas nos informó: *“Los días de guardia suelen ser complicados cuando los relevos no llegan a horario. No se puede abandonar el trabajo hasta que el empleado sea reemplazado, por lo cual la demora o ausencia del compañero obliga al que está trabajando a que se mantenga en su puesto, lógicamente esto lleva su tiempo y produce discusiones de alto tenor que en ocasiones han debido ser sancionadas”*.



“Existe un sistema de guardias pasivas, que son los reemplazantes naturales; No es claro, lo que significa que si un operador de guardia en sábado o domingo, no se presenta a trabajar por el motivo que fuera, hay otro operador ya determinado que lo deberá reemplazar, debido a que por las características propias del servicio, éste no se puede dejar de prestar, estas personas deben ser convocadas con tiempo prudencial para que puedan realizar el reemplazo a tiempo”.

También solicitamos información sobre el nivel de quejas que se ha detectado a lo que nos respondió: *“Si bien la empresa ha tenido ciertas consideraciones con los empleados, la empresa no comprende porque el personal se queja tanto, nos gustaría conocer en profundidad que le pasa a la gente, o a la gente de esta edad para poder lograr una empresa con mejor clima, sin ir más lejos, durante el corriente año se han tenido que implementar políticas que exige la ART en cuanto a Higiene y Seguridad del empleado en su puesto de trabajo como por ejemplo, no permitirles tener objetos personales (carteras, celulares). Tampoco se autoriza tomar infusiones mientras se está trabajando, lo cual ha impactado en forma muy negativa. Antes de estas disposiciones las personas trabajaban en su box con sus elementos personales y sin restricciones para tomar mate o té/café. Ahora se los está cuidando y cumpliendo con las normativas legales, pero ellos lo ven como algo malo, o que le hemos quitado parte de sus derechos y no encuentran justificación para este cambio de procedimientos”*

Al hablar sobre las condiciones salariales de los operadores nos respondió: *“Los salarios se pagan de acuerdo al Convenio Colectivo de Comercio, por lo cual las empresas del rubro se manejan competitivamente en la misma línea, pero los empleados se desvinculan de Siscard en busca de mejores condiciones en cuanto a los horarios y días de trabajo. Ej. No trabajar los fines de semana”.*

Obtenida la información que nos brindó la Coordinadora del Call Center, estimamos que sería muy valioso poder cotejar los datos recibidos con las impresiones de los propios empleados, por lo que entrevistamos a una de las operadoras quién lo primero que nos manifestó fue: *“No existe un buen Clima Laboral en la empresa, los telemarketers o representantes de atención al cliente trabajan bajo presión, debiendo cumplir con estándares muy rigurosos, a veces muy difíciles de alcanzar ”*, luego agregó: *“La empresa ha desarrollado un Plan de Calidad del Servicio el cual mide con diferentes parámetros: precisión, tiempo, calidad del servicio y ausentismo los resultados de la gestión de los*



empleados.

Estos parámetros están interrelacionados y son dependientes entre sí, por lo que la falta de cumplimiento de alguno de ellos, dificulta el logro del objetivo general. Con la sensación de tener obstáculos permanentes para el logro de los objetivos, los operadores se desmotivan generando ausentismo, impuntualidad y en general renunciaciones”.

Al solicitarle que nos informara sobre la evaluación de los objetivos del Plan de Calidad de Servicio nos respondió que *“la evaluación produce dos niveles de resultados que son beneficios para los operadores, el primer nivel (Nivel 1) premia al operador con licencia en las guardias de fin de semana correspondiente al mes siguiente al de la calificación, el segundo nivel (Nivel 2) premia al operador con una prima salarial de ochenta pesos”.*

La empleada consultada manifiesta que el Programa está muy bueno pero que *“casi nadie logra cumplir los objetivos y esto nos desalienta para venir a trabajar, uno se esfuerza para lograr un buen resultado, pero el mínimo error es suficiente para no alcanzarlo”.*

Prosiguiendo con la entrevista, le preguntamos cómo era la gestión de trabajo, a lo que respondió: *“las tareas son rutinarias y poco desafiantes, además no hay casi posibilidades de tener una carrera profesional, hay operadores que hace cinco años que trabajan, que se han postulado a puestos superiores y nunca han sido seleccionados, esto ocurre porque no hay Plan de Carrera en la empresa y las vacantes administrativas y jerárquicas son cubiertas a través de búsquedas externas”.*

Nuestra siguiente pregunta se relacionaba con cómo se sentía ella en su lugar de trabajo, si se sentía cómoda o a gusto trabajando allí, nos contestó: *“Antes teníamos más beneficios y libertades, para tener un libro o un apunte o tomarse un mate, pero ahora, cada vez hay más mano dura en la empresa. Nos chocó la manera en que nos comunicaron que no podíamos tener nada personal en el box y que no podíamos tomar más bebidas, recibimos un mail con las indicaciones y los requisitos a cumplir, no podemos tener nada sobre el box, a cada uno nos han asignado una llave para guardar los objetos personales en un locker, el cual se encuentra lejos del lugar de trabajo”.*

Preguntamos asimismo sobre las condiciones de trabajo y nos respondió: *“Desde que ingresé en la empresa veo que los empleados no son escuchados y atendidos como se debe, trabajamos con sillas*



rotas, lo que hemos reclamado pero no se han reparado, en pleno verano el aire acondicionado estuvo tres meses sin funcionar por lo que debimos trabajar con temperaturas mayores a 33 ° dentro de las instalaciones, hoy, reparado hace un ruido muy molesto”

Otro problema grave según la empleada *“es que desde hace cuatro meses, les están depositando los haberes fuera de término, es decir, entre el día 8 y el 10 del mes siguiente”*.

Por último, la operadora se refirió a otra de las inquietudes de los empleados en general y es el referido a la falta de capacitación, ella piensa que *“sería muy importante hacer hincapié en esto ya que el producto que deben manejar es exclusivamente tecnológico y se va actualizando por lo que es importante conocer detalladamente su funcionamiento”*.

Durante las visitas que realizamos a la organización pudimos observar que los operarios se encuentran tensos realizando sus tareas, se levantaban rápido para tomar agua, o mate que está en la cocina, y no todas las salas se encuentran cerca de ella.

En nuestra estadía, observamos el ingreso de operarios a su puesto de trabajo, donde rápidamente guardan sus pertenencias y se dirigen al box asignado, asintiendo con gestos algún saludo al compañero de box, pero sin mayores demoras ni conversaciones amistosas, tratándose de gente joven.

También pudimos observar en una de las cinco salas que todos los operarios se encontraban abrigados y que la temperatura era considerablemente baja, porque no funcionaba la calefacción. La acústica del lugar es inadecuada, ya que escuchábamos hablar muy fuerte a la mayoría de los operarios, mezclándose los sonidos y las voces en el lugar, había demasiado murmullo. Además, hay falta de ventilación, no hay ventanas en el salón y sólo utilizan circuladores de aire por lo que se respira aire viciado.

El ambiente físico donde se encuentran los operarios nos pareció bastante descuidado, alfombras sucias, sillas rotas, ambientes muy pequeños para tanta gente trabajando (en cuatro salas de 5 x 7



metros, hay capacidad para que trabajen 15 personas, y en la quinta sala del mismo tamaño solo se encuentra la coordinadora, la REP facilitadora y la asistente de monitoreo)

Las líderes permanecieron todo el tiempo en su oficina, sin acercarse a los operarios.

Podemos decir entonces, que Siscard presenta aparentemente los problemas antes descritos y según nos dicen las autoridades, desearían conocer las razones de los mismos ya que no se explican “porque la gente se queja tanto”, para poder encontrar soluciones y mejorar su clima actual.

5- DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

A partir de las entrevistas realizadas con diferentes actores de la empresa, podríamos mencionar diversos problemas potenciales. Considerando lo expresado por la coordinadora, quien enfatizó la falta de compromiso de los empleados para con la empresa se refirió concretamente a sus inasistencias, impuntualidades y renuncias considerándolos aves de paso, según sus palabras (sic) *“los trabajadores del Call son jóvenes, en su mayoría estudiantes de carreras universitarias que encuentran en este tipo de empresas, un medio para solventar sus estudios (muchos de ellos son del interior) por lo tanto, al finalizar los mismos o en época de alta presión de estudios abandonan el empleo sin más. La gente no tiene mucho compromiso con nuestra empresa”*

Según nos contó, la empresa no tiene una política de contención y de motivación sobre estos empleados porque considera que sería una inversión no justificada ya que su paso por la empresa es temporal.

Desde la posición de los empleados, según hemos consignado en el ítem anterior, la persona entrevistada informó que *“no existe un buen clima laboral en la empresa”, “que sienten que trabajan bajo presión y hay disconformidad en las metodologías de evaluación.”* También sus quejas están relacionadas con el tipo de actividad *“tareas rutinarias y poco desafiantes”*.



Otro de sus comentarios sobre las políticas de la empresa fue: “*Pocas posibilidades de hacer una carrera profesional*” y aún más “*no hay promoción interna*”

La empleada se quejó de la metodología de comunicación aplicada por la empresa, en especial en ocasión de la información sobre las disposiciones de la ART en relación a Higiene y Seguridad.

Se observó el descuido empresarial en lo relacionado con los muebles y útiles, (sillas rotas, aire acondicionado, etc.)

Se mencionó además, el incumplimiento de las fechas de liquidación de haberes.

Por último, la empleada destacó la falta de capacitación continua que produce desconocimiento y en especial atraso tecnológico y metodológico para el desenvolvimiento de sus tareas.

6- JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Consideramos de suma importancia abordar y asesorar en estos momentos a Siscard, a través de nuestro trabajo de intervención, dada la problemática planteada por la empresa y la necesidad imperiosa que presentan de encontrar alternativas de mejora y de cambio respecto de su clima laboral actual.

Desde nuestro rol, analizaremos exclusivamente las particularidades de esta empresa y no ofreceremos propuestas generalizadas, sino ajustadas a la problemática in situ, que podamos diagnosticar aquí.

Pretendemos despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización sobre la importancia del Capital Humano con el que cuenta la empresa, motivo más que importante para desarrollar herramientas de retención, y buscar políticas destinadas a generar la fidelización de los empleados y trabajar sobre sus condiciones laborales y sus percepciones respecto del ambiente interno en el cual se desempeñan, considerando que un clima laboral favorable es un factor propicio en la consecución de los objetivos planteados.



Ventajas para la empresa:

- ✓ Obtener información objetiva y real sobre las causas y problemas actuales del Call Center.
- ✓ Contar un cuadro de situación sobre las percepciones actuales de los empleados
- ✓ A partir de esta primera evaluación de clima laboral, Siscard contará con parámetros de comparación para futuras evaluaciones.
- ✓ Disponer de medidas graduales de normalización con el objeto de generar la adhesión de los empleados a las políticas y objetivos de la empresa.
- ✓ Asegurarse mayor permanencia del personal en el Call Center reduciendo drásticamente la rotación y sus costos.
- ✓ Elaborar políticas de comunicación interna para conocimiento e información de los empleados sobre temas relacionados con su actividad y la de la empresa en un esfuerzo por lograr sensibilización y concientización del personal, en busca de una mejora en el ambiente de trabajo.

Ya que el Call Center Siscard no cuenta con estudios previos de clima laboral, nuestra intervención brindará una retroalimentación precisa que permitirá analizar, desarrollar y aplicar herramientas de Capital Humano cuyos resultados serán:

- ✓ Fidelizar a los empleados.
- ✓ Promover el sentido de pertenencia.
- ✓ Aumentar la productividad.
- ✓ Mejorar el desempeño.



7- OBJETIVOS

7.1 Objetivo General

Realizar una propuesta estratégica de mejora para optimizar el clima organizacional en el Call center de Siscard.

7.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de Clima Organizacional y sus impactos.
2. Elaborar una propuesta de mejora del Clima Laboral en base a los resultados del Diagnóstico.
3. Sugerir una correcta implementación de dicha propuesta.
4. Establecer parámetros de evaluación de la propuesta de mejora de clima organizacional durante la ejecución y luego de su implementación.

8- LINEAMIENTOS DEL MARCO TEÓRICO

8.1 Call Center en Argentina

En 2013,¹ la industria argentina de Centros de Contacto y Procesos de Negocios alcanzó el record de 54.000 empleos directos, convirtiéndose así en una de las mayores generadoras de trabajo calificado y registrado. La provincia de Córdoba, con el 39 por ciento de participación, mantiene el primer puesto en generación de empleo, superando en casi 9.000 empleos a los que tiene la Ciudad de

¹ <http://diarioalfil.com.ar/2013/04/09/cordoba-lidera-el-ranking-de-empleo-en-call-center/>



Buenos Aires. A ellas les sigue Tucumán con el 16 por ciento del empleo. Por su parte Chaco, en tan sólo dos años, ya ha generado más de 4.400 empleos, la misma cantidad con los que cuenta la provincia de Buenos Aires.

Concretamente, Córdoba emplea a más de 21.000 personas en las distintas empresas de Call center que operan en la provincia. Así, la provincia mediterránea mantiene su liderazgo en generación de empleo en el sector, que ostenta desde el año 2008, cuando logró desplazar a la Ciudad de Buenos Aires del primer puesto en generación de empleo.

“Estas cifras demuestran que la industria de Centros de Contacto y Procesos de Negocios se ha convertido en un potente generador de empleo calificado en nuestro país”, indicó Marcelo Cid, presidente de la Cámara Argentina de Centros de Contacto.

Un dato a destacar de la industria en referencia es que el 34 por ciento de las personas que trabajan en el sector son jefes o jefas de hogar, por lo que sostienen económicamente a sus familias. Además, el 17 por ciento tiene algún miembro más de la familia trabajando en el sector.

“El sector es un significativo factor de inclusión laboral para miles de jóvenes que necesitan ingresar al mercado formal de trabajo y, también, para personas mayores que requieren concluir su carrera laboral en un puesto de trabajo registrado”, indicó Cid.

Además, la industria de Centros de Contacto y Procesos de Negocios de la Argentina se incorporó a la economía nacional como un relevante factor de multiplicación económica. Durante el año pasado inyectó a la economía nacional más de 3.200 millones de pesos sólo en sueldos, cifra a la cual hay que adicionarle más de 210 millones de pesos en concepto de mantenimiento anual de edificios y por renovación tecnológica.

Datos del sector

Al ser presentada en sociedad, en el año 2012, la Cámara Argentina de Centros de Contacto difundió



un relevamiento que daba cuenta que para el 34 por ciento de los trabajadores del sector se trata de su primera experiencia laboral formal.

El relevamiento, realizado a todas las empresas miembros de la Cámara Argentina de Centros de Contacto, indicó además que el 80 por ciento de los trabajadores de Centros de Contacto en Argentina tiene los estudios secundarios completos. Además, el 44 por ciento estudia actualmente y el 34 por ciento son jefes de hogar. Por su parte, el 76 por ciento de la población de trabajadores de la industria son jóvenes de 18 a 30 años. No obstante, la industria de Centros de Contacto está incorporando cada vez más personas mayores de 31 años.

En cuanto a las empresas, cabe destacar que las que conforman la Cámara Argentina de Centros de Contacto representan el 72 por ciento del total, empleando a 40.315 personas (69 por ciento están radicados en el interior del país).

En tanto, la industria de Centros de Contacto y Procesos de Negocios lleva invertido en infraestructura más de 200 millones de dólares en todo el país. La inversión acumulada en mantenimiento es de 204 millones de dólares.

8.2 Proyecto de Ley para los Call Center

Desde el inicio la actividad de los Call Centers en nuestro país se ha regulado por el Convenio de la Asociación Gremial de Empleados de Comercio y trabajan bajo el Régimen de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) que, en su artículo 200 in fine y 2º de la Ley 11.544, establece la jornada máxima de labor en 6 horas diarias o 36 horas semanales (los dos toques establecidos son fijos), en los casos de trabajo insalubre relacionado con la naturaleza de la tarea, como el caso de los telefonistas, telemarketers, telegrafistas.... Que exige una atención que produce un mayor cansancio ya sea físico o psíquico.



En la actualidad² hay un proyecto de Ley de Call Center en la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara Baja aunque la patronal se opone a la iniciativa.

Este proyecto, que establece mejores condiciones de trabajo en la industria de los Call Centers es un reclamo largamente esperado por los más de 56.000 empleados que agrupa el sector en todo el país.

Establece una jornada laboral que no podrá exceder las 6 horas y de 5.30 horas en horario nocturno, además trabajadores deberán gozar de al menos dos fines de semana por mes trabajado. La norma señala que durante la jornada el empleado deberá contar con un descanso de 30 minutos y un descanso “visual” de 15 minutos cada 2 horas con lo que califican el trabajo del teleoperador como “insalubre”, lo que es rechazado por los empresarios quienes temen que estas condiciones laborales comprometa el crecimiento y aun la permanencia de la industria en el país.

Por otro lado, se ha conocido la reciente constitución del gremio de los empleados de “call centers” presidido por Walter Franzone en Córdoba³.

La Asociación de Trabajadores de Centros de Contacto y Afines de Córdoba ya cuenta con personería gremial otorgada por el Ministerio de Trabajo de la Nación (Resolución 479/13)⁴

8.3 Ley de contrato de Trabajo- Capítulo V - De la tutela y pago de la remuneración

Art. 126. —Períodos de pago.

Según la LCT, el plazo legal para el pago de la remuneración deberá efectuarse una vez vencido el período correspondiente. El pago de las remuneraciones deberá realizarse en uno de los siguientes períodos:

- a) Al personal mensualizado, al vencimiento de cada mes calendario.

² <http://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/senado-dio-media-sancion-ley-que-regula-trabajo-call-centers>

³ <http://www.lavoz.com.ar/politica/el-gremio-de-call-center-de-cordoba-ya-tiene-convenio-propio>

⁴ <http://www.turismogremial.com/notas/trabajadores-centros-contactos-afines-cordoba>



- b) Al personal remunerado a jornal o por hora, por semana o quincena.
- c) Al personal remunerado por pieza o medida, cada semana o quincena respecto de los trabajos concluidos en los referidos períodos, y una suma proporcional al valor del resto del trabajo realizado, pudiéndose retener como garantía una cantidad no mayor de la tercera parte de dicha suma.

Art. 128. —Plazo.

El pago se efectuará una vez vencido el período que corresponda, dentro de los siguientes plazos máximos: cuatro (4) días hábiles para la remuneración mensual o quincenal y tres (3) días hábiles para la semanal.

8.4 El Clima Organizacional

En 1987⁵, Brunet afirma que varias propiedades grupales, tales como "*liderazgo*", "*normas*", "*roles*", "*cohesión grupal*", "*procesos grupales*" y "*estructura grupal*", conjuntamente con los procesos organizacionales (evaluación de rendimiento y toma de decisiones, entre otros), contribuyen al clima organizacional.

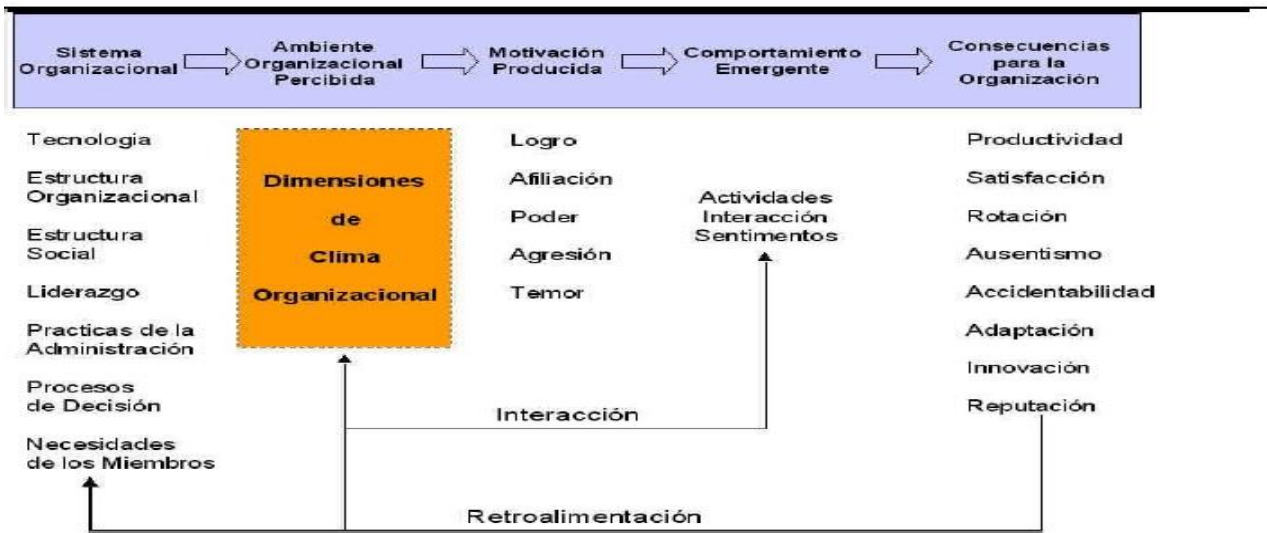
Por eso, manifiesta que su medición ha de ser perceptual y multidimensional. Otros autores que también enfatizan en el aspecto perceptual del clima organizacional son Schneider, Gunnarson y Niles - Jolly (1994), quienes conceptualizan el clima como "*la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización*".

De acuerdo a Gonçalves O, el clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización.

⁵<http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>



En igual sentido, diversos autores entre ellos Daniel Goleman⁶ en su libro la inteligencia emocional en la empresa, coinciden en que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.



Litwin y Stinger (1978): Esquema de Clima Organizacional ⁷

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en

⁶ <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/inteligencia-emocional>

⁷ AlexisP.Gonçalves. <http://www.geocities.ws/alonsochsolerruz/oyc/ii/oyciii10.htm>.



una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- 1. Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- 2. Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- 3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- 4. Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- 5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- 6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- 7. Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- 8. Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- 9. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.



La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

La medición del clima organizacional

Según Ivancevich⁸, medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o unidad. El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

1. **Relaciones interpersonales:** grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2. **Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
3. **Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. **Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
5. **Disponibilidad de recursos:** grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. **Estabilidad:** grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. **Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
8. **Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

⁸<http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>



8.5 Clima organizacional y conflicto

El conflicto⁹ puede ser un serio problema en cualquier organización, puede provocar la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados y al deterioro paulatino del clima laboral.

Podemos definirlo como un “*proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa; en algo que la primera parte estima*”. “*El conflicto para que exista, debe ser percibido por las partes como tal, que un conflicto exista o no, es un asunto de percepción*”.

Resultados del Conflicto

El conflicto puede tener resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas, sean personas, grupos u organizaciones. Así el desafío reside en administrar el conflicto de modo que permita maximizar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos.

Resultados constructivos del conflicto:

El conflicto puede crear efectos potencialmente positivos a saber:

- *El conflicto despierta sentimientos y estimula energías.* Un conflicto hace que las personas estén más atentas y abiertas y que se esfuercen más. Esta estimulación de las energías despierta su curiosidad e interés por descubrir mejores medios para desempeñar tareas y nuevos planteamientos para resolver problemas.
- *El conflicto fortalece la identidad.* Cuando un grupo entra en conflicto, se vuelve más unido y cohesionado, además de que se identifica más con sus objetivos e intereses. La cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño de la tarea del grupo. Si el grupo “*gana*”, sus miembros se sentirán más motivados para trabajar en equipo.
- *El conflicto pone a prueba el equilibrio de poder.* El conflicto puede llevar a que se apliquen

⁹ Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Mc Graw Hill 2007 pág360



recursos (por ej. Tiempo de la gerencia) para su resolución y equilibra así las diferencias de poder entre las partes implicadas.

Resultados destructivos

El conflicto es más conocido por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables, a saber:

- *El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad:* Como una de las partes implicadas ve que sus esfuerzos son bloqueados por las otras, hace presión por ganar y el ambiente que se crea genera un clima estresante de frustración y hostilidad que puede perjudicar el buen juicio y la habilidad para desempeñar las tareas, así como afectar el bienestar de las personas involucradas.
- *El conflicto aumenta la cohesión del grupo.* Con el aumento de la cohesión se eleva la presión social para que las personas se conformen a los objetivos del grupo o de la parte implicada. Esto disminuye la libertad individual y hace que el grupo pierda eficacia en su desempeño.
- *El conflicto desvía energías hacia sí mismo.* Gran parte de la energía generada por el conflicto es dirigida y gastada en él mismo, a diferencia de la energía que se podría aplicar para el desempeño de un trabajo productivo. Así, ganar un conflicto pasa a ser un objetivo más importante que trabajar con eficacia.
- *El conflicto provoca que una parte entorpezca las actividades de la otra.* Un comportamiento característico del episodio del conflicto entre las partes es entorpecer las actividades de la otra parte y la negativa a cooperar con ella. Esto lleva a una desaceleración del desempeño del sistema entero.
- *El conflicto se alimenta solo y perjudica las relaciones entre las partes involucradas.* El conflicto influye en la naturaleza de las relaciones que existen entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y distorsiona sus percepciones y sentimientos. Cada parte, a medida que el conflicto aumenta, tiende a estereotipar a la otra parte y a verla como “*enemiga*”, le atribuye motivos o intenciones negativos. En consecuencia, se fortalecen las percepciones y los sentimientos de que los objetivos y los intereses de la otra parte son incompatibles con los suyos y que no se puede cooperar con la otra parte. Así el *conflicto* se realimenta solo: las comunicaciones y las distorsiones de la percepción tienden a ampliar el *conflicto* y ello, a su vez, maximiza sus efectos negativos y destructivos.



8.6 Clima Organizacional y Liderazgo

En diversas investigaciones realizadas se ha comprobado la relación existente entre liderazgo y variables asociadas a resultados organizacionales

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral¹⁰ (percepciones construidas y compartidas por los miembros de una organización, respecto de sus políticas) se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización y más específicamente con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo), entre otros. En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima

En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad.¹¹

Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales.¹²

Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.

En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un

¹⁰ A. Baguer. "Los cimientos de un buen Clima Laboral". 2006. Fecha de consulta: 31 de marzo de 2006.

¹¹ L. Pedraja y E. Rodríguez. "Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas". Revista de la Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá. Vol. 12 N° 2, pp. 63-73. Diciembre 2004.

¹² D. Zohar and G. Luria. "Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns". Journal Applied of Psychology. Vol. 89 N° 2, pp. 322-333. February 2004



conjunto de percepciones compartidas.

Liderazgo Transformacional y Transaccional

Burns (1978)¹³ hace la distinción e introduce ambos conceptos en su abordaje del liderazgo político. Para éste, la diferencia entre un estilo transaccional y uno transformacional radica en lo que los líderes y seguidores ofrecen uno a otro. Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor. En contraste, los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos. Es decir, si el líder transformacional provoca que los seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere.

A su vez, Bass (1985) utiliza la conceptualización de Burns (1978) para erigir su teoría de liderazgo transformacional, pero con diversas modificaciones y elaboraciones. En primer lugar, Bass no concuerda con Burns respecto que los dos estilos de liderazgo mencionados representen los extremos de un continuo (en el que si un líder tenía estrategias transformacionales altas, se esperaba que las otras conductas fuesen bajas), argumentando que éstos son conceptos independientes y que los mejores líderes conjugan los dos. En segundo lugar, Bass elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de liderazgo, identificando ocho dimensiones, de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro a la transformacional y una dimensión de no liderazgo (*laissez faire*).

El liderazgo transformacional, tal como se menciona arriba, consta de cuatro dimensiones. *Carisma o influencia idealizada* es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional.

Motivación inspiradora alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del

¹³ Cuadra Peralta, Alejandro; Veloso Besio, Constanza. Liderazgo, Clima Y Satisfacción Laboral En Las Organizaciones. Universum, Talca , V. 22, N. 2, 2007 .



futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer.

Estimulación intelectual se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados.

Consideración individualizada se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con atención, aconsejan y enseñan. Es necesario resaltar que, extensivas investigaciones han proporcionado apoyo a estos componentes.

Por su parte, el estilo transaccional consta de tres tipos de estrategia.

Recompensa contingente es el grado en que el líder establece transacciones o intercambios constructivos y positivos con sus seguidores por el esfuerzo realizado, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros.

Administración por excepción originalmente se refiere al grado en que el líder emprende acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones con sus seguidores. No obstante, Hater y Bass (1988) reportaron evidencia suficiente para dividir administración por excepción en: Activa y Pasiva. La diferencia entre éstas radica en el tiempo en que el líder decide intervenir. Los líderes activos monitorean el comportamiento del seguidor, anticipan problemas y toman acciones correctivas antes que se creen serios problemas y los intercambios (transacciones) en este tipo de estrategia están diseñados para animar activamente a los seguidores a evitar cometer cualquier error. Los líderes que utilizan una estrategia de administración pasiva esperan hasta que surjan los problemas para recién tomar acciones.

Una forma final es el estilo *laissez-faire* o no liderazgo - denominado por Robbins (2004) Política de no Intervención- que resulta en la ausencia o evitación del liderazgo, vale decir, abdican a sus responsabilidades, son reacios a tomar decisiones, vacilan al tomar acciones y están ausentes cuando se les necesita. Aunque este estilo se parece algo a la administración por excepción pasiva representa la carencia de cualquier liderazgo (transformacional o transaccional), por lo tanto, debería ser tratado separadamente de las otras dimensiones transaccionales.



Recién en los últimos años existen trabajos dedicados exclusivamente al desarrollo de personas. Citados en el libro “*Construyendo Talento*” de Martha Alles¹⁴, Werner y DeSimone¹⁵ en un libro de texto destinado al desarrollo de los recursos humanos, abordan diversas temáticas relacionadas con la capacitación... ubican los inicios del desarrollo de los recursos humanos en el ámbito de las organizaciones en la década de los ochenta, con una evolución positiva a partir de esos días hasta el presente. Desde una perspectiva amplia la obra recorre diferentes temas: la medición de capacidades, en especial competencias, la formación y el entrenamiento, mentoring y otras buenas prácticas organizacionales relacionadas con el desarrollo de personas.

Rothwell¹⁶ hace mención al coaching diciendo que este tiene como foco la tarea y relaciona la efectividad individual con la performance organizacional. Asimismo señala que el propósito de los programas de coaching es el desarrollo, brindando opciones específicas para modificar comportamientos que permitan incrementar la performance organizacional.

En la obra de Cole¹⁷, también citado en Alles¹⁸, se da la siguiente definición de coaching: entrenamiento gerencial – individual o grupal – caracterizado por un entrenamiento en la tarea (onthejob), acompañado por una evaluación continua y apoyo y consejo personales

Martha Alles cita aquí la obra “*Manual de psicología aplicada a la empresa*”¹⁹ dice su autor que un jefe debería pasar de ser solo *una persona que dirige a ser líder de empleados* y dando un salto hacia adelante, *líder de equipos*. Para decir luego que *un líder, al igual que un director de orquesta, podrá realizar un trabajo de síntesis, haciendo que los diferentes equipos funcionen al compás, coordinadamente, actuando conjuntamente con armonía, de manera que del esfuerzo del colectivo se obtenga el resultado esperado. De alguna forma se puede afirmar que la función de un mando es la de gestor de la arquitectura social y humana.*

¹⁴ Alles Martha. *Construyendo Talento*. Ed. Granica 2013. pag. 398

¹⁵ Werner, Jon M.; DeSimone Randy L. *Human Resource Development*. Thomson Higuier Education Mason, Ohio. 2006

¹⁶ Rothwell, obra citada

¹⁷ Cole, Gerald. *Personnel Management*. Letts Educational Aldine. Place, London, 1997. Pags. 320-321

¹⁸ Alles, Martha obra citada

¹⁹ Carbó Ponce, Esteve. *Manual de psicología aplicada a la empresa*. Ediciones Granica, Barcelona, 2000, pag. 61



8.7 Clima Organizacional y Capacitación

¿Qué es un Sistema de Capacitación?

El *Sistema de Capacitación*, es en realidad un *subsistema* de otros dos más grandes, llamados Provisión de Recursos Humanos (por la inducción, orientación y capacitación al ingreso) y el Desarrollo de Recursos Humanos (por la capacitación y desarrollo de RH, evaluación del desempeño y desarrollo de la carrera profesional).²⁰

El propósito que tiene un sistema de capacitación, es contar con un instrumento que permita identificar las necesidades de capacitaciones de todo el personal que afecta a la calidad de las tareas y/o resultados de la organización; satisfacerlas y monitorear la efectividad de dicha capacitación sobre la calificación de sus miembros para desempeñar sus funciones actuales y futuras.

Aquí es donde los responsables de la capacitación deben identificar la brecha existente entre lo que hay y debería haber en términos de competencias, conocimientos, habilidades, entre otros, en comparación con lo que la organización precisa de ella, para poder así incluirlas luego dentro del programa y poder satisfacerlas.

En esta etapa se precisa especificar cuál es la parte de dicha brecha que planificamos cubrir específicamente con acciones de capacitación; ya que la misma tiene sus límites y existen otras herramientas más adecuadas según el caso.

¿Cómo descubrir la brecha?

Lo primero que se debe hacer, es considerar la capacitación como parte de la Gestión de Recursos Humanos en general, para que esta sea exitosa; y desde un enfoque estratégico, iniciar un sondeo teniendo en cuenta no sólo las necesidades de capacitación, sino también los orígenes de la misma.

²⁰Alejandra Rodríguez. Guía de Estudio. Administración de RRHH. Instituto universitario Aeronáutico.



Durante el proceso de capacitación, la identificación de esta brecha proveerá, además de un mapa del camino a recorrer, el aporte motivacional para que la brecha se cierre; esto último, se lo llama “*tensión creativa*”, la cual el autor Peter Senge, explica que: “*ver claramente dónde queremos estar*”

Beneficios de la capacitación para las organizaciones²¹

- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Crea una mejor imagen de la empresa

Beneficios de la capacitación para los trabajadores

- Mantiene la empleabilidad del trabajador
- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

8.8 Clima Organizacional y Motivación

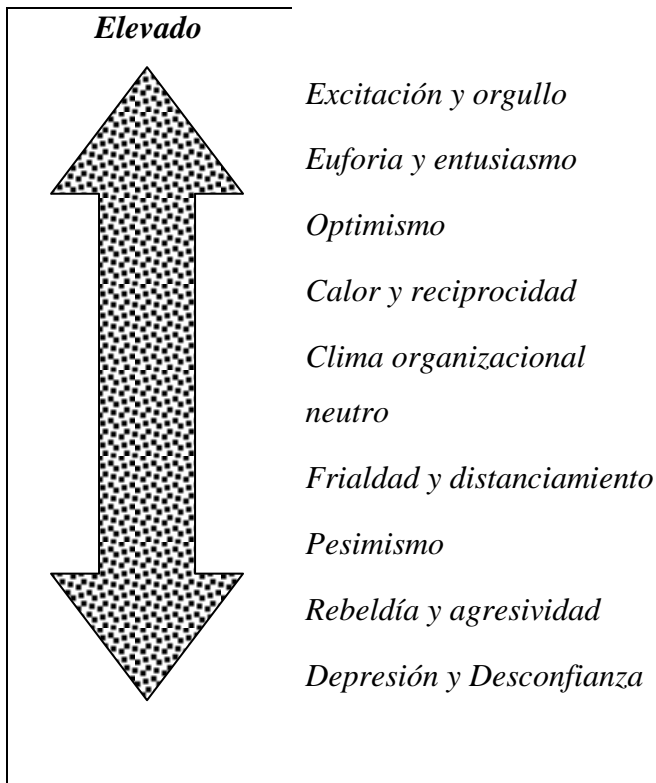
El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación²² de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o

²¹<http://www.rhh-web.com/capacitacion.html>

²²Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición McGraw Hill 2007, p. 86



tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de huelga, manifestaciones, etc.) De manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar dentro del *continuum* que se presenta en la siguiente figura.



El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y a su vez, recibe influencia de éste, es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional



Teoría de los dos factores de Herzberg

Teoría de los dos factores de Herzberg²³

Chiavenato (2000) menciona que Frederik Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores Higiénicos: condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, estabilidad en el cargo, relaciones con los colegas, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión *higiene* refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción puesto que su influencia en el comportamiento no logre elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción.

Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término *motivación* incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las

²³ Herzberg, Frederick, Bernard Mausner y Bárbara B. Snyderman, *The motivation to work*, Nueva York, John Wiley, 1959



habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo (llevada a cabo por quien los desempeña), y aplicación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados *factores motivadores*.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados *factores higiénicos*.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “*lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y no la satisfacción*”. Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas (jobenrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal”²⁴

El clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, este último influye sobre el primero.²⁵

²⁴Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8ª Edición McGraw Hill Interamericana 2007, p. 53.

²⁵<http://www.monografias.com/trabajos101/relacion-incentivosa-motivacion-laboral-mejoramiento-del-clima-organizacional/relacion-incentivosa-motivacion-laboral-mejoramiento-del-clima-organizacional2.shtml>



8.9 Clima Organizacional y Compromiso

En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante.²⁶

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: efectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

El componente afectivo o emocional (deseo se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

En el segundo componente, el *compromiso de continuación o permanencia*, es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perdería en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión” (Becker, 1960). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuación. Curiosamente, según varias investigaciones recientes, indican que estos empleados son productivos y cumplen con los resultados esperados. La diferencia radica en que no están dispuestos a realizar un esfuerzo adicional por la organización, a diferencia de los empleados de compromiso afectivo donde si existe tal disposición.

²⁶ Cáceres, P.(2000). El compromiso Organizacional: Un concepto actitudinal. www.psenda.cl/asesorial/empresalpaperlab/comp/compromiso.html.



El esfuerzo discrecional es todo aquel esfuerzo que, de forma espontánea (no impuesta), realiza un empleado por encima del nivel mínimo requerido para conservar su puesto de trabajo.²⁷

En el tercer componente, o sea el *compromiso normativo o racional* (deber), nace en la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

Finalmente, varios autores concluyen que existen infinidad estrategias para promover el compromiso, pero la mayoría coincide que uno de los motores principales para generar compromiso en la fuerza laboral, *radica en los procesos que la organización posee para escuchar y aceptar retroalimentación de sus empleados*. Inclusive algunos autores concluyen tajantemente “*los empleados quieren opinar y ser escuchados sobre todo si es una decisión, que va repercutir o tener un efecto sobre su entorno laboral y nivel de desempeño*”.

De acuerdo a lo manifestado por Guillen y Guil (2000) el éxito de una organización depende de cómo los empleados perciben el clima organizacional; cuando los integrantes de la empresa lo valoran como positivo o adecuado, consideran que permite u ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Pero el clima organizacional puede ser percibido como negativo por parte del factor humano, cuando observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procesos y procedimientos de la misma.

Las organizaciones poseen un ambiente o personalidad propia que las diferencia del resto e influye en la conducta de sus subalternos. Los líderes juegan un papel muy importante, por tanto, deben esforzarse para crear el ambiente idóneo, que permita alcanzar los objetivos de la organización y a la vez satisfacer las necesidades psicológicas y sociales del personal.

²⁷ Ediciones Díaz de Santos S.A. Dirección por objetivos: aplicaciones en la pequeña empresa, pág. 140



Lechuga (1998), comenta que cuando los colaboradores se encuentran en un ambiente de trabajo apropiado dan todo de sí, utilizando su potencial al máximo. El compromiso organizacional permite estabilidad laboral, ya que impacta en la prestaciones, jubilación, beneficios sociales, garantiza cubrir necesidades materiales y psicológicas (reconocimiento, desarrollo, status) beneficiando así a las familias y a la empresa.

La importancia del compromiso organizacional, es principalmente el que tiene impacto directo en las actitudes y conductas del trabajador, como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, disminución de ausentismo, baja rotación del personal, entre otros.

8.10 De la Rotación de personal

De acuerdo con Idalberto Chiavenato²⁸, la expresión de rotación de personal se utiliza para unir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización

Existen diversos criterios para evaluar el índice de rotación, algunos autores lo consideran negativos cuando el índice excede el 15 %; según Pablo García el mismo debe oscilar entre el 5 y el 7 % y otros como Chiavenato no establece algún límite.

Índice de Rotación de personal

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según

²⁸ Chiavenato Idalberto . Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. pág. 189



su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones.

Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles.

Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto.

En cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales.

Junto con estos costos aparecen otros problemas asociados a la rotación, tales como la disrupción de las estructuras sociales y de comunicación de la organización que puede conllevar a la salida de personal.

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} * 100 / PE$$

Donde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los Empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los Empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.



9- CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Encuesta de Clima Laboral:

Se utilizó esta técnica para diseñar un instrumento de recolección de información para aplicarlo a los empleados del Call Center de Siscard, para la elaboración del diagnóstico e identificar los factores que influyen en el clima organizacional del Call Center.

Las fuentes de recolección de datos, se obtendrán de forma directa en el Call Center, donde se presenta el caso en estudio, a través de la aplicación de una Encuesta de Clima laboral para conocer la percepción que tienen los empleados sobre la organización en la que trabajan.

Para la medición del clima organizacional se propuso una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de 54 ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con 3 categorías. (Bueno, Regular y Malo). A su vez la encuesta se divide en siete dimensiones que son: La gente, Poder de decisión, Recompensas, Compromiso, Estructura Gerencial, Procesos de Trabajo, Conocimiento e Información.

Esta investigación se complementa con bibliografía, libros de texto y sitios Web relacionados con el Clima Organizacional, antecedentes del Call Center, generalidades, así como el marco regulatorio que rige el funcionamiento del mismo. (Fuente secundaria)

-Análisis Documental:

Hicimos uso del análisis documental ya que brinda la posibilidad de realizar comparaciones, evaluar y comparar los cambios que pueden surgir al analizar las variables de estudio.

Su importancia radica en tomar contacto con las estadísticas y resultados, valores y la presentación de la organización de estudio.

Concretamente analizamos la página web de la empresa y los ingresos- egresos del personal del año 2011, 2012 y 2013.



Parte II

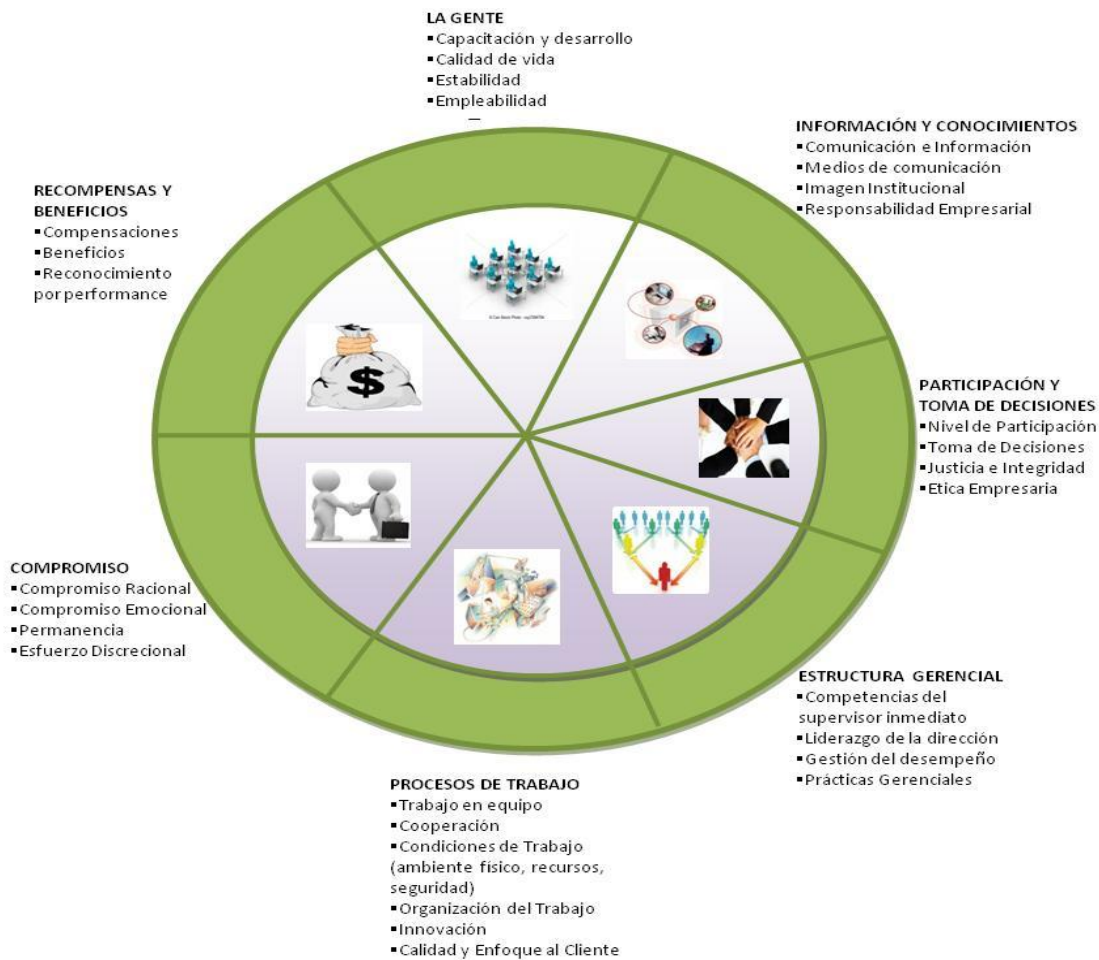
Diagnóstico y Propuestas



10-DIAGNÓSTICO

Mediante el Diagnóstico daremos a conocer los aspectos más relevantes referidos al clima Organizacional en el área del Call Center haciendo uso de las herramientas de recolección de datos mencionadas anteriormente.

Presentación de las 7 Dimensiones del Clima Organizacional



El modelo de Clima laboral y las dimensiones analizadas en este trabajo, no representan un modelo puro de los autores citados en nuestro marco teórico, sino que es una construcción o un mix que utiliza la consultora empresarial Mercer²⁹, armado y ajustado de acuerdo a las necesidades y a los estudios que esta empresa especializada en consultoría empresarial ha elaborado.

²⁹ https://www.imercer.com/uploads/LatinAmerica/pdfs/climatesurvey09_spanish.pdf



10.1 Observación Directa

I. Compensaciones, beneficios y reconocimiento por performance.

Datos obtenidos:

La oficina de personal se encuentra ubicada a mano izquierda del ingreso, está separada del Call Center por un pasillo, en ese lugar, hay un transparente de 1.20 x 0.60 metros aproximadamente, donde sólo hay 3 carteles pegados, el resto de la cartelera está vacía (en las dos visitas realizadas en mayo y junio de 2013).

Los beneficios comunicados son: “Universidad Siglo XXI, Montesco casa de ropa y Tarjeta Club La Voz”.

Análisis de datos:

Se visualiza escasa cantidad de publicaciones referidas a los beneficios y no se observa ninguna comunicación sobre los salarios.

Interpretación:

Dado que existe un lugar determinado para las publicaciones y que en ambas visitas se mantuvo en iguales condiciones de desuso, podemos inferir que no es relevante para el departamento de recursos humanos mantener actualizada la cartelera e informar sobre estos asuntos al personal.

II. Estructura gerencial.

Datos obtenidos:

El personal jerárquico del Call Center está ubicado físicamente en una sala diferente a la de los operadores. En la misma se encuentra la coordinadora al frente de 3 boxes donde trabajan la Rep facilitadora, la asistente de monitoreo y la encargada de capacitación.

En las dos oportunidades que visitamos la empresa vimos a la coordinadora trabajando de manera individual en su escritorio con su computadora, papeles y teléfono pero sin interacción con el



personal. Los operadores van desde su box al de la “Rep Facilitadora” y ella atiende las consultas sentada desde su máquina. (En quince minutos de reloj, tuvo que atender 3 consultas de las operadoras)

A su vez la asistente de monitoreo, también asiste a los operadores mientras la Rep Facilitadora está ocupada.

Análisis de datos:

Se observa la división de jerarquía mediante el ambiente físico ya que las salas donde están los empleados son salas estándar y con gente trabajando muy cerca unos de otros, y la sala de los superiores está ambientada con fotos familiares, hay tazas de desayuno para las cuatro personas que se encuentran en ella y es más iluminada que el resto del ambiente.

Interpretación:

Los líderes no salen a atender consultas, sino que la gente debe acudir a ellos, esto genera tiempos muertos de trabajo de los operadores y a veces colas innecesarias de espera.

Notamos que desde una sala diferente, es difícil actuar como guía o conductor del equipo para poder asesorar, corregir y formar a los colaboradores a cargo.

III. Trabajo en equipo, cooperación, innovación, calidad, enfoque al cliente y condiciones de trabajo (ambiente físico, recursos, seguridad)

Datos obtenidos:

Pudimos ver cuando un operador llegaba a su box y encendía su computadora además las de los costados, que luego fueron ocupadas por las telemarketers que llegaron minutos después.

También pudimos ver en una de las cinco salas que todos los operadores se encontraban abrigados y que la temperatura era considerablemente baja, porque no estaba funcionando la calefacción. La acústica del lugar no es buena, ya que escuchábamos hablar muy fuerte a la mayoría de los operarios, mezclándose los sonidos y las voces en el lugar, había demasiado murmullo. Recorriendo los box escuchamos como una operadora le contestaba en un tono elevado a un cliente: “*tiene dos cables el*



terminal, pero yo no soy adivina para verlo desde acá”.

Además, hay falta de ventilación, no hay ventanas en el salón y sólo utilizan circuladores de aire por lo que se respira aire viciado. Se observaron sillas rotas y las alfombras tenían mucha suciedad. Las máquinas y equipos que utilizan los operadores son Pentium III con monitores 21 pulgadas no planos.

Hay una cocina para que el personal pueda tomar un refrigerio que está acondicionada con una heladera bajo mesada, microondas, una mesa con 3 sillas, un dispenser de agua y un pequeño mueble con insumos como café, azúcar y tazas. En la pared se encuentra pegado un cartel de la ART que dice cómo actuar en caso de accidente.

Análisis de datos:

Existe cierto grado de cooperación entre los miembros del Call según nuestra observación.

Los empleados se encuentran trabajando en un ambiente en condiciones seguras, pero sin el mantenimiento y la limpieza adecuados.

Respecto de la orientación al cliente podemos decir que hablar en tonos tan elevados y/o utilizar ironías, no responden a un modelo de atención de excelencia y calidad para sus clientes.

Interpretación:

Haciendo referencia a los factores motivacionales de Herzberg, nos encontramos con que las cuestiones físicas están provocando insatisfacción del personal.

El lugar destinado a la recreación y descanso (cocina) es adecuado aunque pequeño, pero cumple su función siempre que se utilice con turnos coordinados.

IV. Información y Conocimiento, comunicación e imagen institucional

Datos obtenidos:



Nos llamó mucho la atención que no hay ningún cartel publicitario ni imágenes que ayuden a identificar donde se ubica la empresa para la gente que viene desde afuera. Recién adentro del edificio hay una puerta de vidrio la cual tiene impreso el logo y el nombre de la empresa en un tamaño muy pequeño de 30 x 30 cm.

Análisis de datos:

La comunicación institucional externa es casi nula.

Interpretación:

La empresa no le asigna un lugar de privilegio a la publicidad y la comunicación externa.

V. Compromiso

Con este instrumento no se pudieron apreciar las variables de la dimensión analizada.

VI. Poder y decisión

Con este instrumento no se pudieron apreciar las variables de la dimensión analizada.

VII. Capacitación, Desarrollo, Calidad de vida, Estabilidad, Empleabilidad

Datos obtenidos:

Observamos que los empleados cuando ingresan saludan rápidamente con un gesto a sus compañeros más cercanos, pero en general están todos bastante apurados. Vemos como un telemarketer corre hasta el baño y regresa.

Análisis de Datos:

Podemos inferir que los empleados no se encuentran cómodos en su trabajo, parecería ser que no



quieren o no pueden perder un minuto de tiempo en cuestiones como saludar o ir al baño con naturalidad.

Interpretación:

Tal como le llama Chiavenato, “la atmósfera psicológica” del Call evidencia un estado bastante estructurado y de tensión que se manifiesta por las actitudes del personal derivadas de aspectos internos, por lo tanto, no estaríamos en presencia de un buen clima laboral.

10.2 Entrevistas

I. *Compensaciones, beneficios y reconocimiento por performance*

Datos obtenidos:

Entrevista con la coordinadora:

En la entrevista mantenida con la coordinadora, nos comentó que “la empresa está encuadrada dentro del rubro de comercio y por tal, cobra los salarios según el convenio colectivo de comercio”.

Cuando le preguntamos si cree que la gente se va del Call Center por los salarios nos respondió: “*Si bien el salario es siempre uno de los motivos por los cuales los empleados se desvinculan de las empresas, aquí no aparece como el principal motivo de egreso del personal*”

Por otro lado consultamos si recibía quejas en relación al salario y nos respondió que no había ningún problema “*Los empleados cobran en tiempo y forma, están absolutamente todos en blanco y se les paga las cargas sociales como así también se hacen los aportes correspondientes, y en este rubro hay empresas conocidas que pagan parte en negro o que descuentan del recibo pero no hacen los aportes*”

Agregó también que los beneficios se arman desde la empresa saliendo a negociar con otras empresas y que de esto se encarga el departamento de recursos humanos.

Entre ellos nos mencionó:



- *Cocina equipada con microondas, heladera, dispenser de agua y reparto de productos de panadería para todos los empleados como refrigerio, además de café, saquitos de mate cocido, té, etc...*
- *Descuentos con empresas (Universidad Siglo XXI, casas de Ropa)*
- *Cambio de Obra social sindical "OSECAC" por prepaga ej: "Swiss Medical", a cargo del empleado pero con precio promocional, más económico que contratarla particularmente y con el descuento directamente por recibo de sueldo.*
- *Obsequios para el día de la madre (año 2012 voucher de masajes relajantes, año 2011 tarjeta giftcard con crédito)*
- *Obsequio para el día del padre*
- *Almuerzo especial para el día del trabajador.*

Entrevista con la telemarketer:

Al preguntarle sobre el posicionamiento salarial en el mercado la operadora nos manifestó que "los salarios no son malos para la cantidad de horas de trabajo" pero "que desde hace cuatro meses están depositando los haberes fuera de término, es decir entre el día 8 y 10 del mes siguiente". También agrega que el salario es claro de acuerdo a su contrato y que cobran todo en blanco.

Cuando le preguntamos si está conforme con los beneficios que recibe, nos responde que Sí, pero que antes había más beneficios y que fueron quitados, por ejemplo una caja de navidad, y el festejo del día del ¿amigo o la posibilidad de tomar un mate en el box", agrega "*ahora, cada vez hay más mano dura en la empresa*".

Análisis de Datos:

Hay coincidencia en ambas posiciones sobre la legalidad de los aportes y un recibo de sueldo en blanco, y que es acorde a la tabla del convenio colectivo de comercio. Pero encontramos una disidencia a la hora de hablar de los plazos de pago, donde desde la empresa nos dicen que cobran a tiempo y la empleada asegura que se demoran las fechas.



En cuanto la lista de beneficios que nos manifestaron que presta el Call Center, están todos de acuerdo, pero nos expresaron que antes había más.

Interpretación:

Podemos decir que los empleados se encuentran conformes por el salario que perciben en relación a las horas de trabajo, pero la tardía en el pago los afecta y también pone a la empresa en una situación de incumplimiento legal según el artículo 128 de la Ley de Contrato de Trabajo expuesto en nuestro marco teórico. Ante una inspección del Ministerio de trabajo o denuncia por parte de los empleados, podría ocasionar multas a la empresa.

Por otro lado que los empleados hayan perdido beneficios genera un efecto negativo mayor, que no haberlos tenido nunca. Los beneficios, tal como menciona Herzberg forman parte de los factores higiénicos y si se encuentran en óptimas condiciones sólo evitan la insatisfacción del personal. En este caso la empresa dejó de otorgarles el bolsón navideño, y dejaron de festejar el día del amigo por motivos desconocemos pero que puede ser por recorte de costos y ajuste de presupuesto y ocasionó un malestar para los empleados ya que para ellos era considerado como un derecho adquirido, produciendo así desmotivación y lo que se conoce como insatisfacción de los factores higiénicos. Al igual que como se mencionaba en el anteproyecto que les han prohibido la posibilidad que tenían antes de beber y tomar en el box, se traducen en cambios negativos respecto de la motivación de la gente.

II. Estructura Gerencial

Datos obtenidos:

Entrevista con la coordinadora:

Al preguntarle a la coordinadora como se transmiten los objetivos a los empleados, nos informa que todos los años al comienzo, se envía un mail general con las pautas y objetivos.



¿Cómo considera su relación con el personal? Nos cuenta que los operadores tienen llegada a ella sin ningún tipo de barrera y que está abierta a recibir todo tipo de consultas, pero no se involucra con cuestiones personales ya que la gente es muy joven y a veces confunden el vínculo.

Entrevista con la telemarketers:

La empleada nos cuenta que particularmente tiene una buena relación con sus superiores directos, pero la relación es estrictamente laboral y hasta “fría” si se quiere.

“Los superiores contestan todas las preguntas, nos hacen las devoluciones de las llamadas, pero no hay ambiente de alegría o de buena onda.

Por ejemplo, a la hora de plantearnos los objetivos o algún cambio importante en la planificación o que afecte nuestro trabajo, nunca nos los comunican personalmente o en una reunión, nos enteramos de todo a través de mails.”

“Lo que veo es que tanto la red facilitadora como la coordinadora se lavan un poco las manos y esquivan dar la cara ante cuestiones importantes. Y esto nos molesta mucho”.

Qué relación tienen con RRHH? *”Absolutamente ninguna, ella está abajo y nosotros arriba, con eso te digo todo. Nadie sabe bien qué hace.”*

Pero entonces tienen reuniones, ¿Cada cuánto tiempo? *Tengo 4 años en la empresa y las únicas reuniones que hemos tenido son las que han sido pedidas por nosotros, por ejemplo hace poco pedimos una reunión porque nos estaban pagando tarde el sueldo y se acercó el Gerente comercial respondiendo que: El dueño del servicio (VISA) estaba atrasado en sus pagos y por eso, la empresa se había atrasado con los salarios, “siendo este un problema de la empresa y no nuestro” y tampoco nos aseguraba que esto no vuelva a ocurrir.*

Podrías decir que tus líderes te orientan y son un modelo a seguir? *No hay un referente líder para mí, si bien reconozco que las jefas saben muchísimo de las cuestiones técnicas y la operatoria diaria, les falta carisma con nosotros.*



Análisis de Datos:

Según los datos obtenidos se confirma que las relaciones entre el personal y los superiores son cordiales pero distantes.

La Líder (coordinadora) es consciente de que es ese el tipo de conducción que busca y también hay coincidencia en que el tipo de comunicación utilizado por parte de la jefatura es estrictamente virtual. Se contradice jefa y empleada cuando la primera asegura estar abierta a todo tipo de consultas, mientras que la segunda plantea que se esquivan algunos temas.

Interpretación:

El estilo de dirección repercute en el clima laboral, según Ivancevich en nuestro marco teórico.

Podemos inferir a partir de lo expuesto, que las relaciones no son satisfactorias para los empleados, que demandan y se quejan por el estilo de conducción de sus líderes y por la ausencia de comunicación más directa con el personal. Al parecer lo que más molesta es el modo de transmitir políticas, procesos, o situaciones de cambio.

La relación con el superior directo es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados y afecta el compromiso, la percepción del clima y el bienestar del grupo.

Los superiores se limitan a responder preguntas y atender cuestiones relacionadas con el día a día. Podríamos afirmar que hay un escaso dominio de las habilidades para el liderazgo, rozando una ausencia del mismo, por lo que tal como plantea Robbins estaríamos en presencia del estilo *laissez faire*, donde el líder posterga la toma de decisiones, está ausente y tiene poca comunicación.

También podríamos interpretar que la cúpula del Call center quizás fueron alguna vez operadores telefónicos que realizaron un excelente trabajo individual y que fueron ascendidos a sus nuevos cargos, pero siguen trabajando de manera individual sin notar que ahora el éxito depende de sus habilidades para gestionar el personal. Por lo que analizamos aquí, estamos en presencia de un liderazgo poco efectivo.



III. Trabajo en equipo, cooperación, innovación, calidad, enfoque al cliente y condiciones de trabajo (ambiente físico, recursos, seguridad)

Datos obtenidos:

Entrevista con la coordinadora:

Al preguntarle por las características del Clima Laboral que existe en la empresa nos dijo: “*Observo ciertas actitudes negativas por parte de los empleados, como por ejemplo competencia entre ellos, falta de compañerismo para hacer reemplazos de horarios o turnos y guardias, falta de lealtad hacia la empresa*”.

También nos comenta que el trabajo del Call Center es muy individual y específico en cuanto a la tarea que se realiza, por eso no se evalúa ni se premia como en otro tipo de actividades el trabajo en equipo.

Con respecto a la calidad nos manifiesta que todos los años son auditados según los requerimientos de la ISO 9001, por ello la empresa cuenta con una coordinadora de calidad que se dedica a llevar una planificación de todos los procedimientos, políticas y pautas del Call Center, entre otros. Asimismo, todos los meses se envía un informe al área de calidad de los resultados generales del Call y allí se evalúa si los objetivos se están cumpliendo de acuerdo al plan.

Cuando le pedimos que nos cuente sobre los clientes, nos dice que “*el Call center existe para satisfacer las necesidades de los clientes, que en este caso son empresas, comercios, bancos...donde los consumidores pasan sus tarjetas de débito o crédito para realizar compras o pagos de servicios y cuando el pos falla, ahí intervenimos nosotros haciendo soporte técnico telefónico. Intentamos solucionar los problemas en el primer llamado y dar solución rápida a nuestros clientes. Y mientras más terminales haya en el mercado mejor le va al Call Center*”.

Entrevista con la telemarketer:

Al preguntarle por las características del Clima Laboral que existe en la empresa nos dijo: “*No existe un buen Clima Laboral en la empresa, los telemarketers o representantes de atención al cliente*



trabajan bajo presión, debiendo cumplir con estándares muy rigurosos, a veces muy difíciles de alcanzar”

Asegura además que no hay incentivos para trabajar en equipo, y que cada persona se preocupa por lograr sus propias metas o cumplir su horario y salir inmediatamente. Comenta *“si bien somos pocos y hace mucho que trabajo acá, hay compañeros con los que nunca hablé, porque son nuevos o porque apenas los cruzo cuando salgo”*.

En cuanto a la tarea diaria, aunque no se vea, tiene mucha importancia el trabajo de los compañeros porque el registro de un cliente que llama al Call es abierto por varias personas y si no está bien cargado puede ocasionar inconvenientes futuros. Allí veo, que falta por parte de los de arriba un control... lo que hacemos es mandarnos mensajes entre nosotros para que no volvamos a cometer los mismos errores, pero sucede que hay ciertas personas que cometen los mismos errores una y otra vez y nos perjudicamos todos, eso genera broncas y enfrentamientos entre compañeros”.

Análisis de Datos:

Encontramos como opinión común que no prima un clima armonioso en el Call Center, mientras que la coordinadora dice no saber por qué, la empleada revela algunos motivos de su disconformidad.

Hay disidencia de opiniones respecto del trabajo en equipo ya que mientras el coordinador dice que no se fomenta y que prevalece el trabajo individual, la telemarketer sugiere falta de “control” asegurando que para ellos el trabajo en equipo si es importante.

Respecto de la calidad la jefatura asegura que los clientes son lo más importante.

Interpretación:

Las organizaciones necesitan procesos para garantizar su funcionamiento y tales procesos pueden entorpecer o facilitar la gestión necesaria, en este caso el trabajo individual aparentemente funciona de manera adecuada, pero no así la relación de la gestión individual con la del grupo.

Este asunto, puede ocasionar conflictos mayores si no es tomado con la importancia debida y subsanado por las autoridades a cargo.



IV. Información y conocimiento, comunicación e imagen institucional

Datos Obtenidos:

Entrevista con la coordinadora:

Al preguntarle sobre los medios de comunicación interna que utilizan en el Call Center, nos respondió; *“el más utilizado es el email, donde a través de él se comunica al operador cualquier tipo de información tanto personal como grupal relacionado con su tarea”*.

Le parece efectivo utilizar este medio como único canal de comunicación con la gente: *“si me parece el más adecuado ya que de esta manera nos aseguramos de que todos reciban el mismo mensaje y además queda plasmado el día y hora en que se hizo la comunicación, nadie puede reclamar que no se le aviso”*.” *A las palabras se las lleva el viento”*.

También le preguntamos si la empresa utiliza cartelera, folletos o alguna comunicación interna para con los empleados y nos comentó *“que de esa parte se encarga el dto. de RRHH, y es quien se ocupa de actualizar o comunicar a los empleados y que el medio que utiliza es el portal interno y vía e-mails”*.

En cuanto al portal interno ¿Quiénes pueden acceder?, ¿Está actualizado?, ¿Qué información brinda? Nos manifestó *“que personalmente ella no accede por falta de tiempo pero que todos los operadores pueden consultar este portal, es una herramienta que pueden utilizar a diario si es necesario ya que allí se encuentra información a nivel general de la empresa y específica del Call center que ayuda a los operadores en su tarea, pero a veces no se actualiza tan rápido”*.

Entrevista con la telemarketer:

En cuanto a los canales de comunicación la operadora nos comentó que el único medio por el cual son informados es a través de e-mails que muchos de ellos no están de acuerdo, ya que hay temas que según ella tendrían que ser informados por otra vía y con una anticipación adecuada; *“por ejemplo, la implementación de un nuevo sistema de gestión o el aumento en la carga horaria de trabajo”*.



Además nos cuenta la operadora; *“que ha causa del mal uso de la información se ha generado radio-pasillo lo cual ha traído aparejado una mala predisposición en los empleados en sus puestos de trabajo”*.

Análisis de Datos

Las entrevistas coinciden en que el canal de comunicación utilizado es vía e-mails.

Los entrevistados disienten en que el canal de comunicación sea efectivo, mientras que la coordinadora defiende esta metodología, podemos decir que la empleada no está conforme por la manera en que es informada, y que nota un desinterés por parte de los superiores para transmitirle cualquier tipo de información.

Interpretación:

Según la Teoría de los dos factores de Herzberg, donde uno de ellos es el factor Higiénico (comprende las condiciones el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, entre otros), podemos deducir que la relación entre empleados y jefes no resulta satisfactoria al menos para una de las partes en cuanto a la comunicación e información, porque la comunicación es unidireccional, no hay dialogo y el personal solo recepta la información sin producirse feedback.

En cuanto al clima laboral, la comunicación es una variable que influye en la satisfacción y el comportamiento del individuo y al no tener una comunicación interna fluida, disminuye el interés de los empleados con la organización.

Podríamos decir que la información en el Call center es escasa e insuficiente y se evidencia que ningún responsable gestiona la comunicación interna lo que genera una mala predisposición por parte de los empleados.

V. Compromiso

Datos obtenidos:



Entrevista con la coordinadora:

La coordinadora no puede entender, según ella, porqué los empleados no se sienten identificados con la organización y nos plantea que a la empresa le gustaría conocer los motivos o los intereses de la gente de esa edad para lograr un mejor ambiente de trabajo.

Entrevista con la telemarketer:

La empleada asegura que *“realiza su trabajo de manera profesional y que busca cumplir con todo lo que se le asigna, pero sabe que en la empresa no puede escalar más y eso no la motiva a dar más de sí misma”*.

“Sé que no voy a estar en esta empresa toda la vida, pero por ahora me sirve para pagar mis estudios, mantenerme y más adelante buscaré otra cosa mejor”, “no estoy mal tampoco, sino no seguiría”. “Me sirve por ahora trabajar pocas horas”

Análisis de Datos:

Notamos coincidencia acerca de la opinión que nos relevan en cuanto al bajo grado de compromiso que manifiesta el personal hacia la empresa.

En la conversación mantenida con la telemarketer se denota un dejo de desinterés, mientras que la coordinadora revela preocupación por este asunto.

Interpretación:

Según Cáceres (2000), el compromiso laboral está relacionado con el deseo de mantenerse como miembro activo de la organización y dentro de una práctica constante, contrario al sentimiento expresado por la entrevistada de querer abandonar el lugar de trabajo manifestando *“que no permanecerá mucho tiempo allí.”*

Por otro lado si bien la empleada asegura que ponen su mayor esfuerzo para que el trabajo salga de la mejor manera, esto podría estar asociado a que también desean alcanzar la prima económica que se les abona según los estándares de desempeño alcanzados y no con un sentimiento genuino de “llevar puesta la camiseta”, como se suele decir a la hora de hablar de sentido de pertenencia y compromiso.



VI. Poder de Decisión

Datos obtenidos

Entrevista con la coordinadora:

Las decisiones del Call Center son tomadas por la Coordinadora y van de la mano de los intereses del equipo comercial. No es necesario que los operadores participen en las decisiones, porque su trabajo es muy concreto y específico, dice la coordinadora.

Agrega: “En mi caso, cumplo órdenes del Gerente comercial y me pagan para eso.”

Entrevista con la telemarketer:

Según la operadora, los telemarketers son informados de cada decisión con muy poca anticipación y por correo. Asimismo asegura que no son muy valoradas sus opiniones, ya que hacen constantes pedidos por mejoras edilicias, o quizás modos de hacer las cosas y no tienen la respuesta esperada. “está muy claro que servimos nada más para hablar por teléfono”

Análisis de datos:

Ambas entrevistas coinciden en que los operarios no tienen participación en las decisiones del Call center, se enteran de las decisiones por vía e-mails.

Interpretación:

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo, en cambio los operarios del Call center no tienen una independencia y autonomía en su tarea, no se sienten cómodos.

La falta de libertad que manifiestan los empleados repercute negativamente en el clima laboral disminuyendo a su vez la motivación de los empleados.



VII. Capacitación, Desarrollo, Calidad de vida, Estabilidad, Empleabilidad

Datos obtenidos:

Entrevista con la coordinadora:

La Coordinadora del Call Center nos informó de algunas de las razones que considera que provocan altos porcentajes de rotación: *“los trabajadores del Call son jóvenes, en su mayoría estudiantes de carreras universitarias que encuentran en este tipo de empresas, un medio para solventar sus estudios (muchos de ellos son del interior) por lo tanto, al finalizar los mismos o en época de alta presión de estudios abandonan el empleo sin más. La gente no tiene mucho compromiso con nuestra empresa”*.

“Muchos se van buscando mejores condiciones laborales, ejemplo no trabajar los fines de semana”. También mencionó que los operadores se quejan demasiado, *“hace poco se tuvo que implementar políticas que exige la ART en cuanto a Higiene y Seguridad del empleado en su puesto de trabajo como por ejemplo, no permitirles tener objetos personales (carteras, celulares). Ello ha impactado en forma muy negativa; ellos lo ven como algo malo, o que le hemos quitado parte de sus derechos y no encuentran justificación para este cambio de procedimientos”*

Además se consultó si existe un plan de capacitación para los operadores; *“y la coordinadora nos respondió que hay una persona especialmente asignada para que capacite a los nuevos ingresantes en la organización en cuanto a la inducción y también en brindarles los conocimientos técnicos y operativos y de calidad en la tarea en que deben desempeñarse”*.

Cada cuanto tiempo son capacitados los operadores, *“nos respondió que la capacitación es al ingreso y luego depende de los resultados que se obtiene del plan de calidad “*

Entrevista con la telemarketer:

Le preguntamos cómo era la gestión de trabajo, a lo que respondió: *“las tareas son rutinarias y poco desafiantes, además no hay casi posibilidades de tener una carrera profesional, hay operadores que hace cinco años que trabajan, que se han postulado a puestos superiores y nunca han sido*



seleccionados, esto ocurre porque no hay Plan de Carrera en la empresa y las vacantes administrativas y jerárquicas son cubiertas a través de búsquedas externas”.

Por último, la operadora se refirió a otra de las inquietudes de los empleados en general y es el referido a la falta de capacitación, ella piensa que *“sería muy importante hacer hincapié en esto ya que el producto que deben manejar es exclusivamente tecnológico y se va actualizando por lo que es importante conocer detalladamente su funcionamiento”.*

En cuanto a la capacitación hay diferencia de opiniones; los operadores manifiestan estar disconformes con la capacitación brindada y la coordinadora nos dice que los capacitan al ingreso y también los re-capacitan dependiendo de la medición del plan

Análisis de Datos:

En vista de las entrevistas realizadas, podemos afirmar que las partes dan a conocer la existencia de variados conflictos internos no resueltos y la disconformidad del personal, expresada a través de las quejas.

Interpretación:

Según Chiavenato la rotación del personal o fluctuación se produce como consecuencia de factores internos y externos en la organización que condicionan el comportamiento de los individuos y al parecer en el Call Center la rotación podría producirse por factores internos como la imposibilidad de hacer una carrera profesional a pesar del esfuerzo que realicen en su trabajo, las relaciones y conflictos que viven entre compañeros y/o superiores o el tipo de supervisión recibida.

Además todo esto repercutiría en la motivación generando un desgaste, malestar, y ausencia de compromiso para luego salir en búsqueda de otra empresa que cubra de mejor modo las expectativas internas.

Dentro de las condiciones externas que establece el mismo autor y que podrían generar la rotación encontramos las condiciones laborales como salarios u horarios que ofrecen otras empresas en el mercado, en contrapartida de trabajar todos los domingos, feriados, navidad, etc..



Siguiendo con Chiavenato, la rotación genera altos costos, que en este caso afectan el funcionamiento eficiente del Call center al tener que invertir horas en selección, inducción y capacitación, como así también tramites de altas y bajas en AFIP, generación y cierres de legajos, sin tener en cuenta penalidades impuestas por el cliente en caso de incumplimientos en el servicio, sus claves de usuarios en sistemas internos y trámites legales oportunos.

Según Herzberg, los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí y esto está vinculado con la motivación. Con lo cual lo que expresa la telemarketer con sus palabras sobre la realización de un trabajo rutinario y poco desafiante, no hace más que confirmar que si durante años los operadores realizan la misma función sin ningún tipo de enriquecimiento o responsabilidad adicional tanto sea vertical u horizontal, pasarán a perder totalmente su satisfacción y su motivación en el empleo, considerándolo aburrido, falta de desafío y poco interesante.

La percepción que tienen los empleados sobre falta de posibilidades de desarrollar una carrera profesional en el Call Center impide alcanzar un sentimiento de logro y oportunidad de avance, traduciéndose en una brecha que impide consolidar un vínculo de lealtad con la empresa y con el tiempo la tendencia sin duda será a abandonar la compañía.

En cuanto a la capacitación podemos decir que forma parte del subsistema de provisión y desarrollo de RRHH. Según Harris (1980) *la capacitación es el conjunto de procesos sistemáticos por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación*” El operador maneja una información muy técnica del servicio que brinda y permanentemente hay actualizaciones *puede definirse como ayudar a las personas para que aprendan*”. El operador maneja una información muy técnica del servicio que brinda y permanentemente hay actualizaciones en los sistemas que utilizan. El no contar con una capacitación continua afecta al desempeño del empleado en su tarea y a su vez influye en el clima laboral porque genera insatisfacción en el empleado.



10.3 Encuesta de Clima Laboral

Con el objeto de poder llegar a considerar todas las variantes en juego, en la relación de la empresa Siscard y sus empleados del Call Center, hemos trabajado en la aplicación de una Encuesta de Clima Laboral.

Este trabajo fue realizado mediante encuestas personales y anónimas entregadas al personal del Call Center de Siscard en Mayo de 2013. La muestra representativa fue de 26 agentes telefónicos, sobre una población de 30 operadores telefónicos, lo que implica un porcentaje de participación del 87%.

Modalidad: Se entregó a cada encuestado la grilla de 54 preguntas y respuestas (ver cuestionario en Anexo) para completar. Cada aspecto o dimensión debía evaluarse dentro de 3 alternativas de solución: Bueno, Regular y Malo con valores que oscilan de cero a dos. A continuación se presenta la medición de la escala.

Escala Cualitativa	Escala Cuantitativa
Bueno	2
Regular	1
Malo	0

Tabulación de Datos

Para tabular los datos obtenidos a través de los cuestionarios de clima, se elaboró una plantilla de Excel donde se colocaron todas las preguntas evaluadas dentro de sus correspondientes dimensiones y los puntajes obtenidos en cada encuesta papel. Se procedió a cuantificar lo bueno, lo regular y lo malo según la escala de Likert.

Para la calificación de los indicadores de las dimensiones del Clima Organizacional, se utilizó el método estadístico porcentual el cual se detalla a continuación:



$$\text{Porcentaje (\%)} = \frac{F \times 100}{N}$$

Donde:

(%) = Porcentaje

F = Frecuencia

100= constante

N= Total de datos

Para determinar el nivel en que se encuentran los factores o dimensiones evaluadas, se utilizó la siguiente fórmula estadística para facilitar el proceso.

$$\text{Dimensión} = \left(\frac{\sum x}{Pr(pt)(N)} \right) 100$$

Donde:

$\sum x$ = Sumatoria de frecuencia absoluta (Puntaje obtenido x valor en escala de Likert)

Pr = Total de preguntas del indicador analizado por encuestas.

Pt = Máximo puntaje que se puede obtener en la escala de Likert por pregunta (2)

N = total de personas encuestadas (26)

Resultado General de la encuesta

Del resultado general de la encuesta se desprende que las dimensiones que han obtenido mayor valoración, se relacionan con las variables Hard o aspectos más formales de la gestión de Recursos Humanos, mientras que los Soft o aspectos subjetivos, acompañan los resultados más bajos.

En términos estadísticos el promedio de la encuesta es de 54%, lo que está indicando un Clima Preocupante en el Call Center, con una brecha de 32 puntos entre la dimensión más alta “Recompensas” y la más baja “La gente”.





Por encima del promedio en orden de logro se destacan las dimensiones: La Estructura Gerencial y las Recompensas.



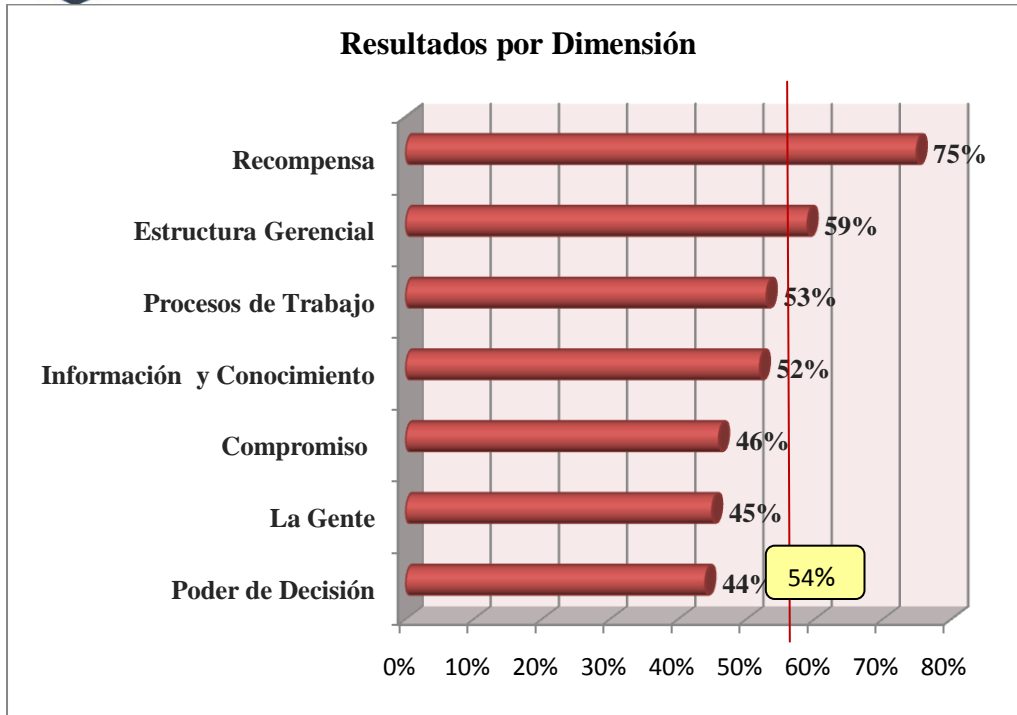
Por debajo del promedio aparecen “*La gente, Poder de Decisión, Compromiso, Información y Conocimiento, Procesos de Trabajo*”

Aspectos a considerar del resultado General de Clima:

- Mayor a 75%: Fuerte
- Entre 65% y 75%: Normal
- Entre 51% y 64%: Preocupante
- Menor a 50%: Débil

Débil  Menor a 50%:	Preocupante  Entre 51% y 64%	Normal  Entre 65% y 75%:	Fuerte  Mayor a 75%:
--	---	---	---

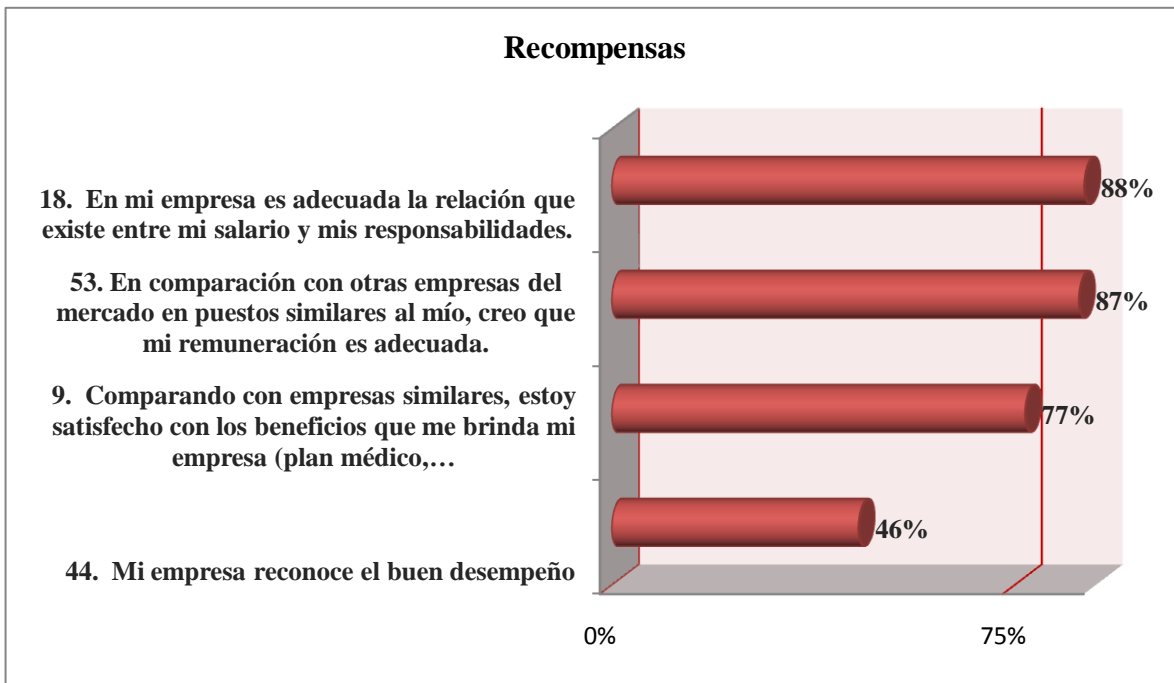
“Si los resultados aparecen por encima del 65% significa que hay que aprovecharlo, porque son aspectos fuertes. Si los resultados aparecen por debajo de ese valor no significa que las dimensiones estén mal, sino que la gestión es insuficiente.”



Resultados por Dimensión

Datos

obtenidos:



Análisis de Datos:



Esta dimensión obtuvo el porcentaje más alto de la encuesta con 75% de satisfacción, en comparación con el promedio general de clima hay una brecha de 21 puntos a favor de las recompensas, beneficios y reconocimiento por performance, lo que implica que estos aspectos son los más favorables al clima del Call Center.

Por encima del promedio en orden de logro se destaca las compensaciones y beneficios. Por debajo del promedio aparece el reconocimiento por performance.

Interpretación:

La administración de salarios, recompensas y beneficios forma parte del subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos con el fin de satisfacer, mantener y motivar a los miembros de la empresa.

Respecto del salario se puede decir que los colaboradores sienten que en comparación con otras empresas están en una buena posición, al igual que en sus prestaciones y beneficios.

La afirmación más elevada hace referencia a la relación entre el cobro del salario y las tareas que realizan, obteniendo esta afirmación un 88% de conformidad. Podríamos inferir entonces, que el personal percibe una sensación de equidad, lo que lo mantiene satisfecho en este sentido.

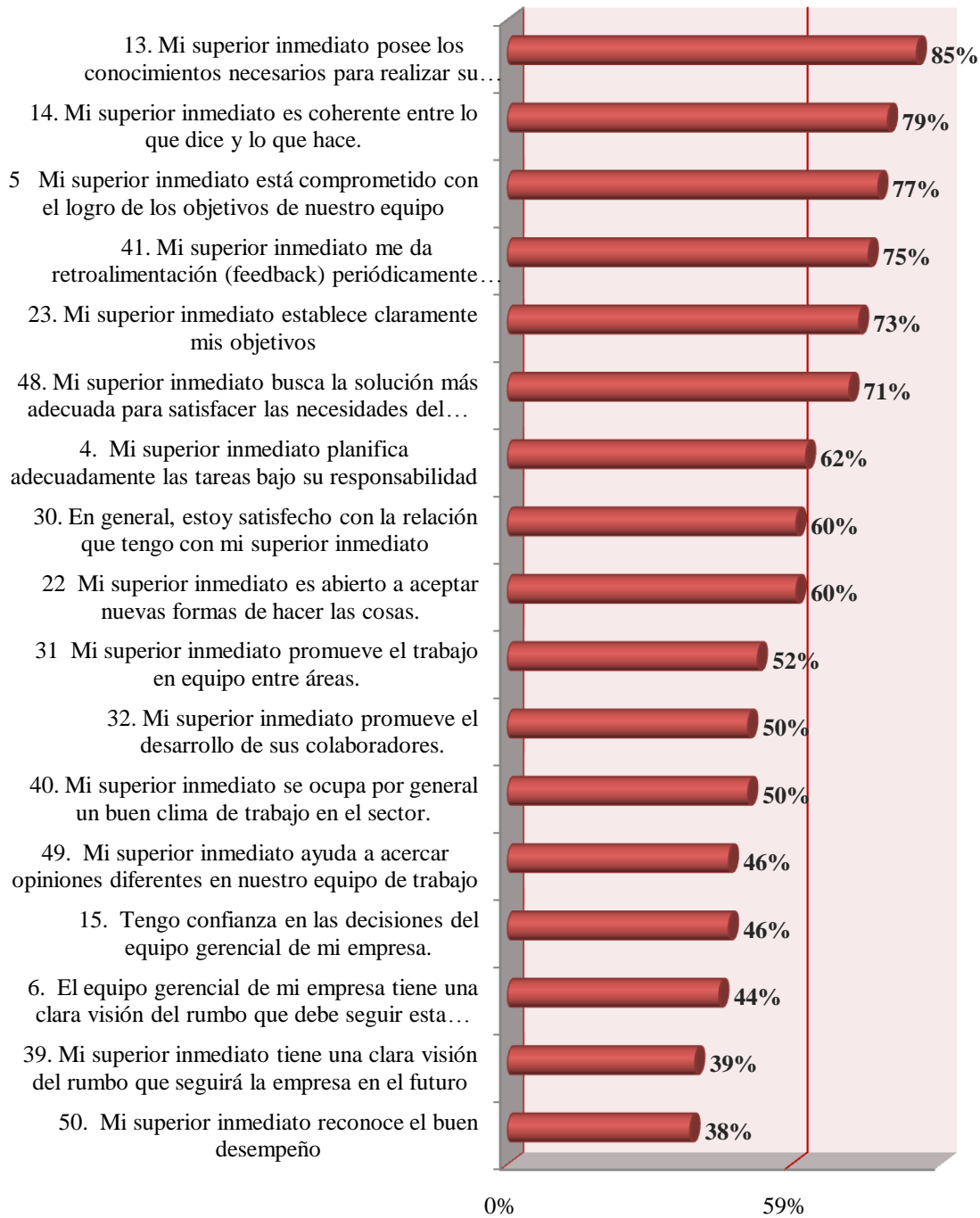
Pero más de la mitad de los entrevistados siente que la empresa no sólo no reconoce el buen desempeño sino que tampoco los considera. El reconocimiento es una herramienta valiosa que mejora la asertividad, la predisposición y el rendimiento contribuyendo a un clima organizacional positivo.

Por lo tanto, que los empleados estén satisfechos en cuestión monetaria o extrínseca posibilita un estado de satisfacción “*hoy*”, pero esto puede cambiar radicalmente ante cualquier variación salarial o ante circunstancias económicas ajenas a la empresa, como por ejemplo la devaluación ocurrida o la pérdida de poder adquisitivo a raíz de la inflación que se vive a nivel país.

Datos obtenidos:



Estructura Gerencial



Análisis de Datos:



La estructura gerencial aparece con una performance de 59%. Respecto del promedio de la encuesta general, encontramos una brecha de 5 puntos a favor de esta dimensión lo que nos está indicando que se encuentra en estado “preocupante”.

En términos estadísticos por encima del promedio de la dimensión se destacan como aspectos más favorables del superior: sus conocimientos, planificación de las tareas, objetivos, retroalimentación. Por debajo del promedio en orden de logro desde lo menos favorable, encontramos el reconocimiento, la confianza en la visión y del futuro de la empresa, decisiones, fomento del buen clima, desarrollo del personal y fomento del trabajo en equipo.

Interpretación:

Según el análisis de los datos obtenidos inferimos que el superior inmediato posee los conocimientos para ocupar ese cargo, que traza los objetivos y planifica las tareas siendo coherente entre lo que dice y lo que hace.

También se pone de manifiesto que el mayor porcentaje del personal, recibe devoluciones sobre su trabajo.

Sin embargo, el superior inmediato el 40% de las veces no está abierto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.

Hasta ahora, podríamos afirmar que el superior está orientado a las tareas, diciéndole a la gente que hacer y cómo hacerlo, lo que es un atributo útil para quien tiene gente a cargo, pero al parecer no tiene tiempo para considerar otra opinión que no sea la suya o que provenga de los empleados, perdiendo así dos cosas, por un lado la oportunidad de escuchar a sus colaboradores y por otro la posibilidad de mejorar y optimizar las tareas, ya que son los operadores los que ejecutan y quienes conocen mejor que nadie el trabajo.

La mitad de los operarios está de acuerdo con que el superior inmediato promueve el trabajo en equipo.



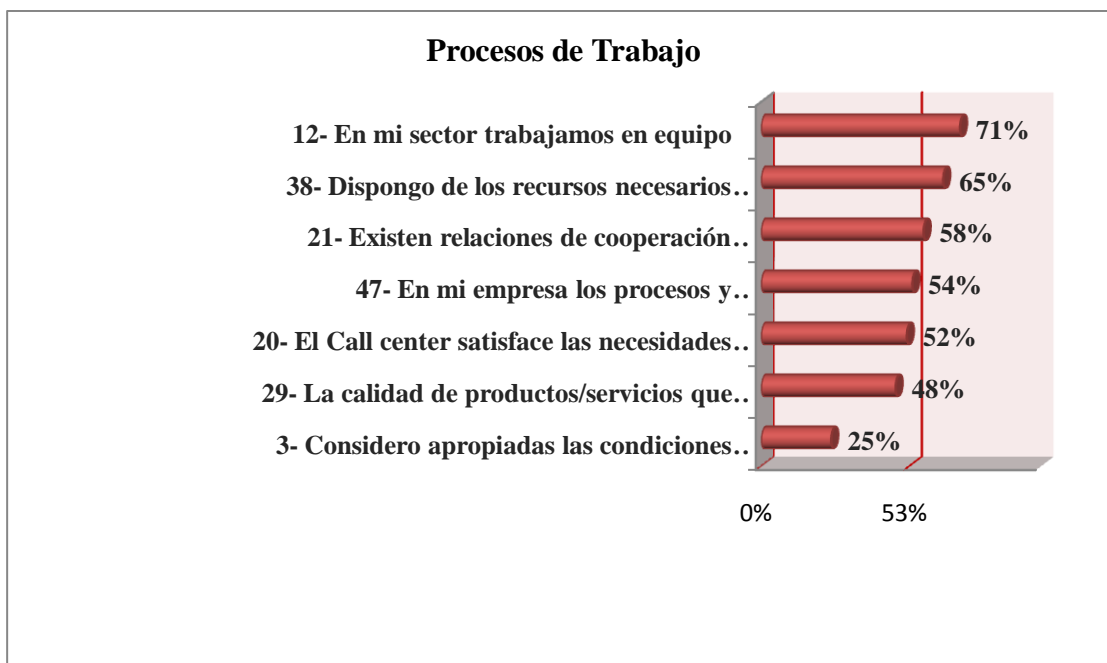
Además menos de la mitad de los operadores manifiesta que el superior ayuda a acercar opiniones diferentes en el grupo de trabajo. Como también rechazan en un 50 % que no sea prioritario para su superior inmediato ocuparse por generar un buen clima.

Como puntos más desfavorables: “*Mi superior inmediato tiene una clara visión del rumbo de la empresa a futuro*” se manifiesta solo en el 39 %, esta circunstancia de por sí negativa para la conducción del grupo a su cargo choca con la frase “*En general estoy satisfecho con la relación que tengo con mi superior inmediato*” donde el 60% de los empleados responde positivamente, lo que indica que el superior inmediato desconoce la visión del rumbo de la empresa a futuro más allá de la buena relación que tenga con su gente a cargo, también puede existir buena relación con mi superior inmediato porque no espero nada de él.

Asimismo existe desconfianza en las decisiones del equipo gerencial y el 44 % manifiesta una visión pesimista respecto del futuro de la empresa.

Confirmamos entonces, que la cúpula del Call center está más orientada a las tareas que a la gente.

Datos obtenidos:





Análisis de Datos:

El resultado general de los procesos de trabajo es de 53%, lo que nos está indicando que se encuentra en estado “preocupante”. Respecto del promedio de la encuesta general, encontramos casi una igualdad en términos estadísticos con una mínima brecha de 1 punto negativo en relación a esta dimensión.

Los puntos más fuertes en orden de logro son el trabajo en equipo, cooperación, innovación, y enfoque al cliente. Y dentro de los más desfavorables encontramos la calidad y las condiciones físicas.

Interpretación:

Dentro de esta dimensión encontramos como punto más desfavorable las condiciones físicas, donde el mayor porcentaje de los empleados manifiestan su disconformidad e incomodidad con su lugar de trabajo. Dato muy relevante a la hora de hablar de clima laboral, tal como lo mencionamos anteriormente incide también en la satisfacción por ser un factor meramente higiénico y mientras se mantengan estas condiciones en el ambiente, la empresa está en presencia de una amenaza potencial.

Por otra parte, la percepción positiva de los telemarketers respecto de prestar un buen servicio a los clientes, es considerada como tal por menos de la mitad de los encuestados, coincidiendo con la frase n° 20, donde los empleados en un 52 % reconocen que la calidad del servicio que brindan no responde a las expectativas de los clientes.

Otro de los factores mencionables son: la falta de relaciones de cooperación entre sectores de la empresa, donde solo el 58 % tiene una visión positiva.

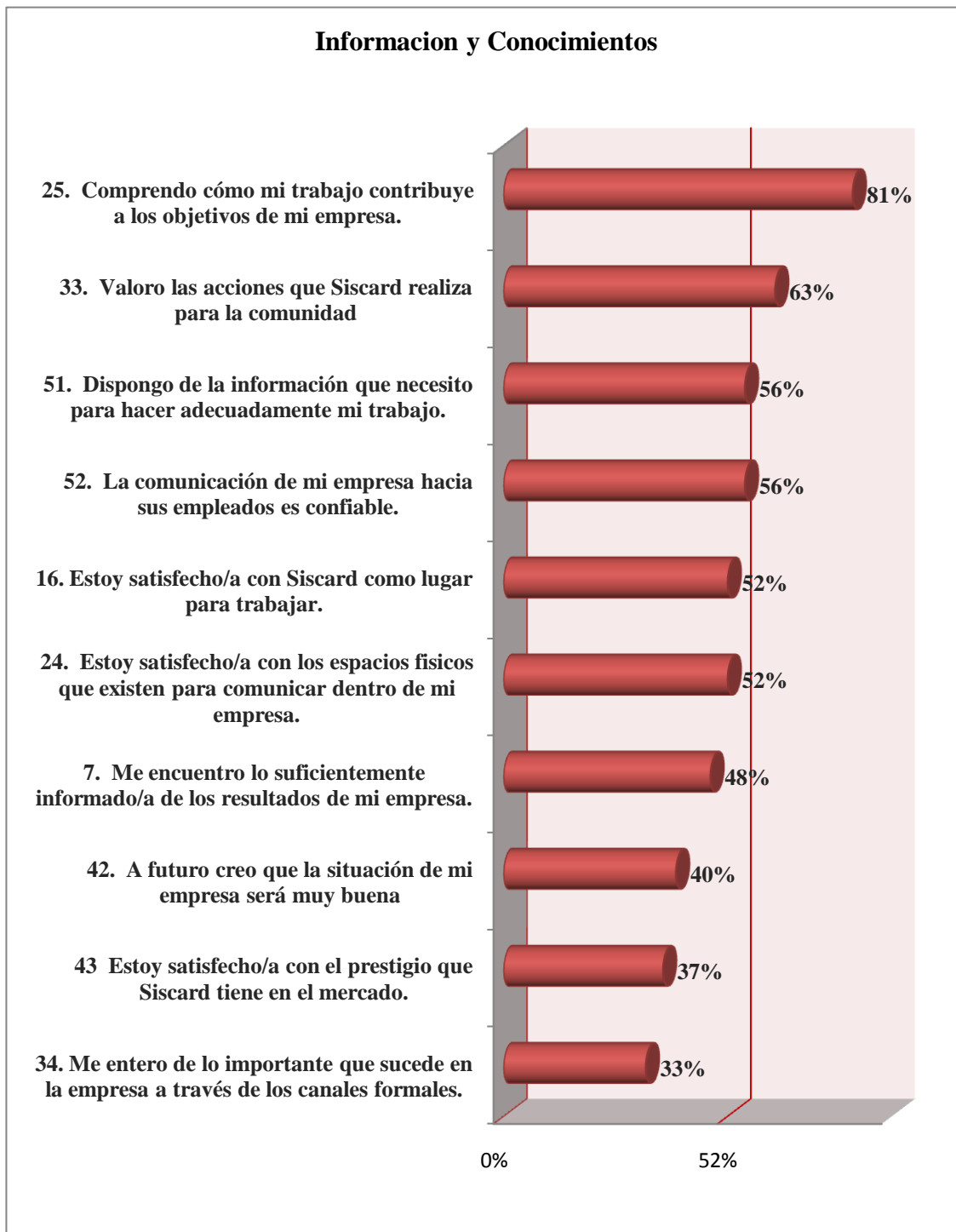
Si bien las condiciones físicas son consideradas críticas para los empleados, el 65 % que dispone de los recursos necesarios para realizar su trabajo.

Observamos también que el 54% de los empleados contestaron que los procesos y procedimientos internos colaboran y facilitan en la tarea diaria, por lo que podríamos inducir que está de alguna



forma muy relacionado con su falta de compromiso. Manifestando así que hay un amplio margen de las actividades que se realizan, que no son conocidas por lo tanto hay un espacio de capacitación incompleta.

Datos obtenidos:





Análisis de Datos:

La dimensión Información y Conocimientos tiene una performance de 52%, lo que nos está indicando que se encuentra en estado “*preocupante*”. Encontramos una brecha de 2 puntos negativos respecto del promedio de la encuesta general.

Como puntos más fuertes en orden de logro se destaca la Información y Conocimiento. Dentro de los más desfavorables desde lo más bajo encontramos la comunicación e imagen institucional.

Interpretación:

A la hora de consultarles si se sienten lo suficientemente informados “*sobre los resultados de la empresa*”, más de la mitad de los empleados manifiestan su ignorancia, exactamente un 52% considera no estar bien informado sobre temas que competen a la empresa en general.

Asimismo el 67 % asegura de que no se entera de lo importante que acontece a través de los canales formales. Se deduce del análisis, un faltante de información hacia los colaboradores sobre los resultados generales de la empresa, es decir que la comunicación formal se podría calificar como deficiente.

El 60 % no ve favorable la situación de la empresa a futuro.

El resultado general de esta dimensión expresa un desconocimiento muy importante tanto en Comunicación interna como en comunicación externa, se ignora la posición de la empresa en el mercado y lo que es más importante, la información básica para realizar el trabajo y los resultados del mismo. No hay información formal y la que reciben no la consideran confiable.



Datos obtenidos:



Análisis de Datos:

El resultado general del Compromiso es de 46%, lo que nos está indicando que se encuentra en estado “Débil”. Encontramos una brecha de 8 puntos negativos respecto del promedio de la Encuesta General.

Por encima del promedio en orden de logro se destaca el esfuerzo discrecional y el compromiso racional. Y por debajo del promedio en orden de logro desde lo menos favorable, encontramos el compromiso emocional y la permanencia de los colaboradores.

Interpretación:

Existe un elevado porcentaje de encuestados que no permanecerían en la organización, ante la aparición de condiciones similares en el mercado, específicamente un 81%.

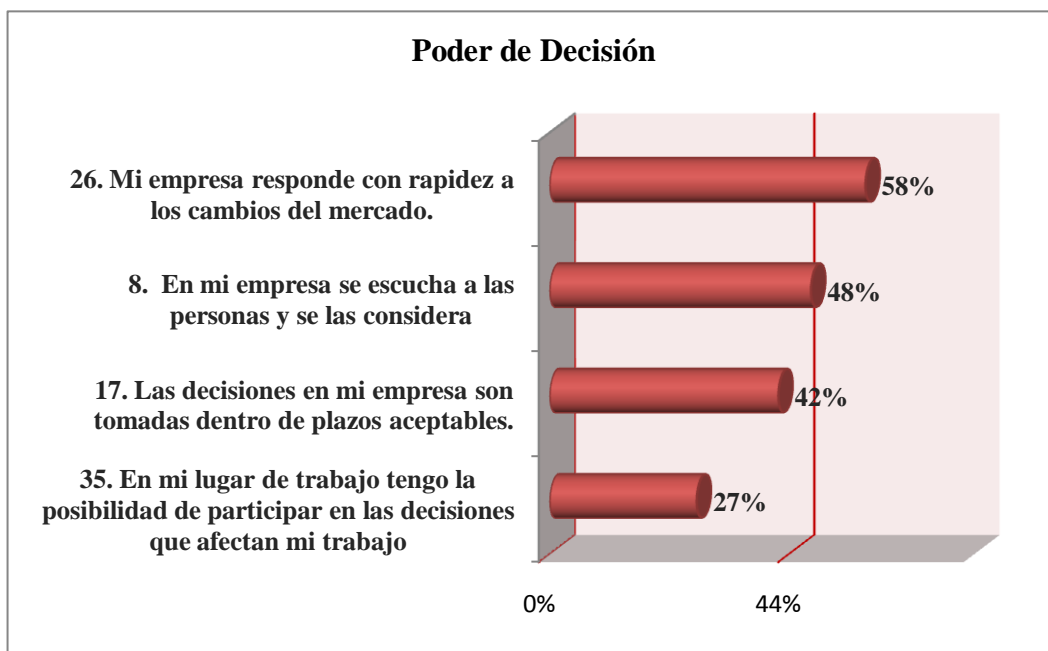
El compromiso emocional, se refiere al sentimiento de pertenencia, en este caso más de la mitad de los trabajadores del Call center no se sienten orgullosos de su trabajo e identificados con la organización, por lo que se estima que ése es el porcentual de rotación que se producirá en la organización.



Mientras que el compromiso racional tiene que ver con la capacidad de pensar, evaluar, entender y actuar de los empleados donde el 52% desconoce o no comparte el proyecto de la organización.

El esfuerzo discrecional son aquellas acciones que realiza el personal voluntariamente y más allá de lo que se espera en cumplimiento de las funciones de su puesto, para alcanzar objetivos personales y/o del área y conservar el puesto de trabajo. En este punto se manifiesta que los operadores están dispuestos a hacer el máximo esfuerzo, podemos decir que lo hacen por alcanzar las primas económicas que logran por cumplir con el plan de calidad establecido o también que la gente consultada, aunque joven, puede ser muy profesional en su trabajo lo que hablaría de los valores que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar personal.

Datos obtenidos:



El resultado general del Poder de Decisión es de 44%. Encontramos una brecha de 10 puntos negativos respecto del promedio de la Encuesta General, lo que nos está indicando que se encuentra en “Estado Débil”.

Por encima del promedio en orden de logro se destaca la respuesta de la empresa a los cambios del mercado, también que se escuche y considere a las personas. Y por debajo del promedio en orden de



logro desde lo menos favorable, los encuestados sienten que no tienen participación en las decisiones y que los tiempos no son los más aceptables.

Interpretación:

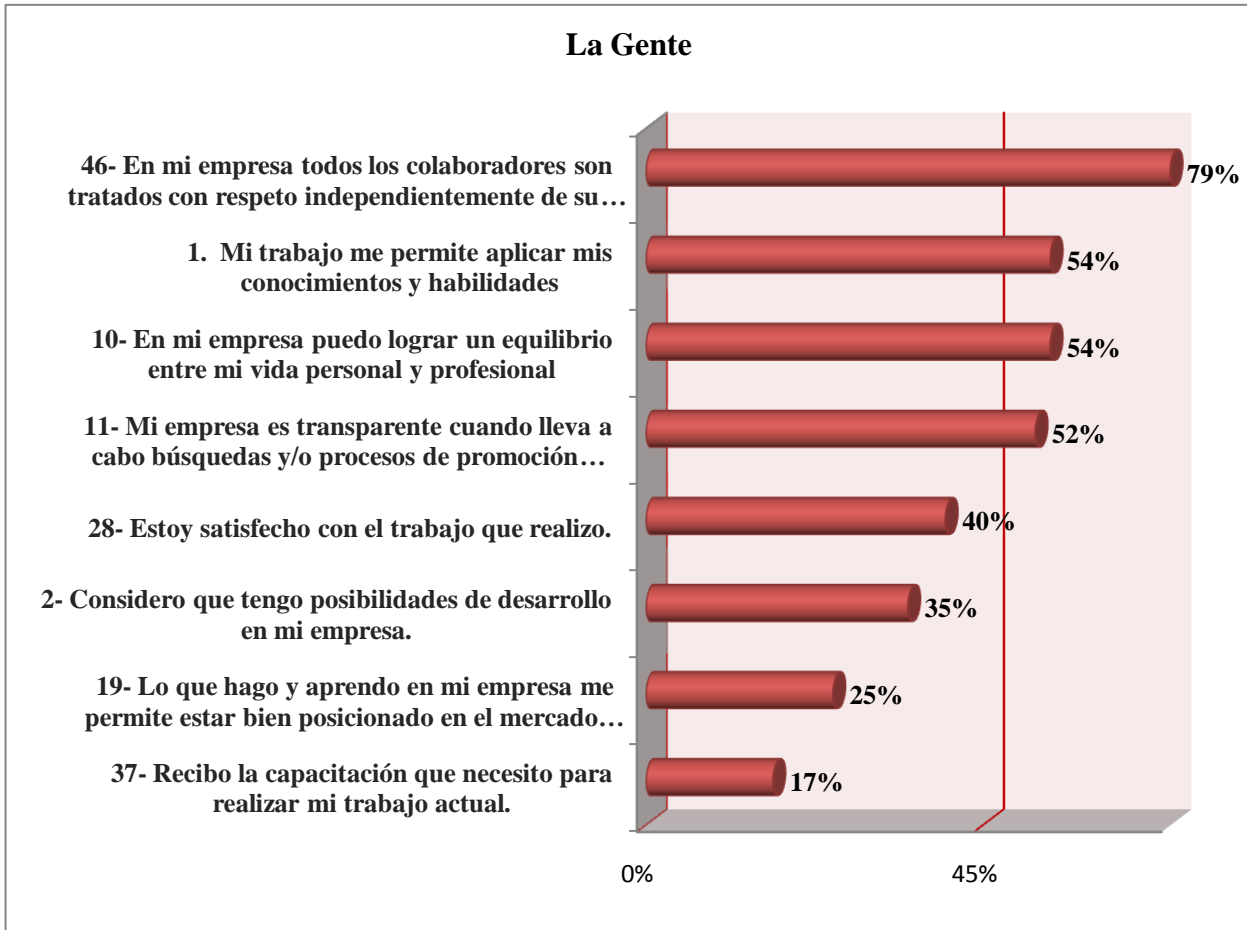
A raíz de este análisis, podemos afirmar que los empleados telefónicos tienen escasa participación e influencia con sus opiniones dentro del Call center. La participación está íntimamente ligada a la calidad y a pesar de que la jefatura manifiesta buscar calidad para sus clientes, no fomenta la apertura hacia el equipo.

Los operadores también pueden colaborar en la resolución de problemas, aportar ideas novedosas, sugerir la modificación o corrección del establecimiento de metas y además permite que se acepten de mejor manera los objetivos y las decisiones de la empresa, ya que los comprenden o quizás los elaboraron entre todos y de este modo los podrán defender también.

Tal como plantean Litwin y Stinger, se relaciona con el empowerment y la libertad de las personas de ser autónomos y tener voz y voto para la toma de decisiones.



Datosobtenidos:



Análisis de Datos:

Esta dimensión obtuvo un 45% de satisfacción. Encontramos una brecha de 9 puntos negativos en relación al promedio de la Encuesta General. Lo que nos indica que nos encontramos en presencia de “aspectos débiles”.

Lo más alto de la dimensión por encima de su propio promedio hace referencia a la calidad de vida, estabilidad y empleabilidad. Por debajo del promedio en orden de logro aparece la capacitación y el desarrollo de los colaboradores de la organización.

Interpretación:

No se manifiestan inconvenientes en cuanto al trato respetuoso hacia el personal. Podríamos decir que hay preocupación de los empleados al pensar cuán importante es el traslado de la experiencia



obtenida en este trabajo, por lo que el 46% estima que sus conocimientos y habilidades no son valorados por la empresa para el desempeño adecuado de sus funciones.

Llama la atención que solo el 25% considera que la formación que recibe para ser efectivo y alcanzar sus objetivos laborales, puede ser trasladada a su empleabilidad futura.

Respecto de la Calidad de Vida, podemos decir aproximadamente la mitad del personal logra un equilibrio entre la vida personal y profesional, lo que puede deberse a que la Autoridad de Aplicación considera a este un trabajo insalubre y la Ley de Contrato de Trabajo “ De la duración del trabajo y descanso semanal en el Capítulo 1, art. 200” establece un tope para la jornada laboral que no puede exceder 6 horas diarias a 36 semanales y al excederse se debe remunerar como horas extras, pero en este caso Siscard solo contrata operadores telefónicos que trabajan de 4 a 6 hs diarias, es decir que estaría cumpliendo lo que dicta la Ley.

El resto del personal quizá no logra esa satisfacción por tener que acudir al trabajo en días festivos, feriados, fines de semana, etc.

En cuanto al logro de una carrera profesional el 65% los empleados consideran que tal afirmación no es posible. En la teoría de 2 los factores, Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional, están asociados a sentimientos de realización, crecimiento, reconocimiento profesional y los ascensos, es decir, que el desarrollo organizacional es una variable fundamental para la motivación y retención del personal, que en este caso no aparece en condiciones óptimas y por tal, estaría generando la pérdida de satisfacción de los operadores y probablemente sea otro motivo para el abandono de la organización.



10.4 Análisis Documental

- I. Página Web**
- II. Rotación del Personal**
- III. Perfiles de Puestos**
- IV. Valores de la Organización**

I. Página Web de Siscard

Nos dedicamos también observar la página Web de la organización, la cual dispone de siete solapas que están ubicadas a mano izquierda en forma vertical, ellas son: “Novedades; Preguntas Frecuentes; Empresa; Servicios; Productos; Clientes y Soporte”. Y en la parte superior derecha se encuentran tres iconos más: “*Obtenga Lapos; Tarjetas Regionales y Red Siscard*”, la cual presenta un fácil acceso para los usuarios que navegan, sin embargo se utiliza mucho vocabulario técnico y de sistemas que resulta atractivo solo para entendidos en la materia.

Este canal de comunicación nos pareció muy valioso, pero para aquellas personas que no están familiarizadas con este rubro no resulta sencillo entender a que se dedica la empresa.

“ <http://www.siscard.com.ar>”



II. Planilla de Ingresos y egresos - Rotación

A través de la coordinadora tuvimos acceso a la planilla de ingresos y egresos del personal, desde el año 2011.

Año	Ingresos	Egresos	(Renuncias	Despidos)
2011	20	16	12	4
2012	33	14	13	1
2013	14	19	5	6

Análisis de datos:

Respecto a la observación del cuadro de ingresos y egresos de los años 2011-2012-2013 observamos una fluctuación considerable, por lo que analizamos el índice de rotación de personal año a año.

El cálculo del índice de rotación total, se obtuvo con la siguiente fórmula:

$$= A + D / 2 * 100 / PE$$

Dónde:

A= Admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

D= Desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa, por decisión de los empleados o por acuerdos mutuos) durante el período considerado (salidas)

PE= Promedio efectivo del período considerado (obtenido sumando los empleados al comienzo y al fin de cada período dividiendo en dos)

Este índice de rotación expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización, en relación con el promedio de la dotación total. Sirve a efectos de la planeación de Recursos Humanos.

Se presenta a continuación el análisis de datos de rotación de los años 2011-2012 y 2013 expresado en índices:



Dotación comienzo año	Dotación fin de año	Año (período)	Ingresos (A)	Egresos (D)	Renuncias	Despidos	Índice de Rotación
12	16	2011	20	16	12	4	129%
16	35	2012	33	14	13	1	92%
35	30	2013	14	19	5	6	51%

Interpretación:

Del análisis de rotación inferimos que este indicador que está arrojando índices elevados, puede estar asociado a los procesos de selección, orientación e inducción, entrenamiento de los ingresantes, beneficios, expectativas, entre otros. Tan altos índices podrían afectar la productividad del Call Center y hacemos hincapié en que generalmente son síntoma de otros problemas, tal como expresa Chiavenato, la rotación de personal no es una causa sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condiciona la actitud y el comportamiento del personal.

Tal como muestra el cuadro, es mayor la cantidad de renuncias que de despidos, salvo en el año 2013 Donde hubo también 8 (ocho) Acuerdos Mutuos para finalizar el contrato entre empleador-empleado. Además notamos que si bien el índice de rotación está disminuyendo año a año, también la planta de personal se amplió lo que provocó una reducción del porcentaje, así que allí no hay méritos por parte de la organización para reducir este indicador.

Es importante conocer este índice de rotación, que el Call Center no ha considerado determinar, no sólo para conocer la cantidad de personas que dejan de trabajar allí, sino que planear el requerimiento de personal según el tráfico de llamadas y sin resentir el nivel de servicio que se pretenda ofrecer y por ende la productividad.



III. Perfiles de Puestos

DENOMINACION DEL PUESTO: COORDINADOR DE CALL CENTER
OBJETIVO DEL PUESTO: Planificar, coordinar y controlar las actividades generales del Call Center, garantizando su nivel de productividad y cumpliendo con los estándares de servicios comprometidos con los Clientes y/o fijados por la Cía.
AREA: Operaciones
DEPENDE DE: Responsable de Operaciones
DEPENDEN DE ESTE PUESTO: <ul style="list-style-type: none">• Rep• Rep Facilitador• Rep Especialista en Capacitación• Asistente de Monitoreo• Administrador de Requerimientos Visa
EDUCACION FORMAL MINIMA REQUERIDA: Nivel Universitario / Terciario Completo (EXCLUYENTE) - Preferentemente con orientación en Administración
CURSOS / SEMINARIOS: Afines a las funciones y herramientas requeridas en el puesto de trabajo.
HABILIDADES Y APTITUDES PERSONALES: <ul style="list-style-type: none">• Visión estratégica del Negocio (EXCLUYENTE)• Iniciativa• Liderazgo (EXCLUYENTE)• Orientación al cliente interno y externo• Trabajo en Equipo• Autogestión• Capacidad para organizar el trabajo (EXCLUYENTE)• Empatía• Capacidad de trabajo bajo presión (EXCLUYENTE)• Comunicación oral y escrita• Flexibilidad• Relaciones interpersonales



- Orientación a resultados, la calidad, la mejora y la excelencia
- Orientación a la actualización permanente

REQUISITOS DEL PUESTO: Disponibilidad de horarios (EXCLUYENTE)

CONOCIMIENTOS TECNICOS:

- Manejo de PC: Windows y Office - Manejo de Internet y correo electrónico (EXCLUYENTE)
- Sistema Site Ns (a capacitar por la compañía)
- Sistema SiCall, (a capacitar por la compañía)
- Sistemas de Clientes (a capacitar por la compañía)
- Sistema NOSCO (a capacitar por la compañía)
- Sistema de Calidad (a capacitar por la compañía)
- Estructura de los Recursos Tecnológicos del CC (a capacitar por la compañía)

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS: No aplica

EXPERIENCIA REQUERIDA:

Preferentemente experiencia en Administración de Call Center y manejo de equipos de trabajo mínima de 2 años (EXCLUYENTE)

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Planificar, Coordinar, Monitorear y Evaluar el desempeño general del Call Center.
- Mantener una estructura de recursos humanos adecuada para lograr los objetivos propuestos. Proponer mejoras de reingeniería.
- Gestionar los recursos humanos: pronóstico, requisitos de demanda, selección de operadores, definición de horarios y descansos, capacitación inicial y de mantenimiento, evaluación de eficiencia, rotación y ausentismo, vacaciones, permisos especiales, etc.
- Conocer y administrar los recursos tecnológicos y materiales necesarios para el adecuado e ininterrumpido funcionamiento del Call Center. Relacionarse con el área de sistemas de la Cía. y Proveedores que administren los mismos.
- Definir los objetivos de gestión de cada puesto, comunicarlos, capacitar y controlar el desempeño.
- Receptar y gestionar las necesidades del grupo.
- Brindar información y capacitación continua al grupo de Rep Facilitadores, Asistente de Monitoreo, Rep especialista en Capacitación y Administrador de requerimientos visa respecto a tareas operativas, procesos, novedades, etc.
- Definir y Realizar reportes periódicos propios y solicitados por la Cía. sobre diferentes variables que servirán para analizar la gestión del área y tomar decisiones.
- Evaluar y definir alternativas de mejoras de procesos y gestión.
- Mantener una cultura de reuniones periódicas con el personal.
- Colaborar con el Coordinador de Procesos de Gestión, Coordinador de PG, Auditor de Proveedores y Responsable del área en la definición, implementación y cumplimiento de los objetivos y planes del área.
- Colaborar y Trabajar en equipo con otras áreas de la Cía.



- Planificar, presupuestar, coordinar y controlar requerimientos de clientes internos: pruebas de campo, eventos, llamadas salientes, ventas, etc.
- Conocer los costos de las gestiones realizadas en el Call Center. (entrantes y salientes por Clientes)
- Realizar el análisis de hallazgos derivados al área y generar, en caso de corresponde, las acciones necesarias para la mejora.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procesos generales de la Empresa, particulares del área y puesto de trabajo.

MODIFICACIONES

<u>Fecha</u>	<u>Revisión</u>	<u>Detalle de la modificación</u>
19/04/06	01	Emisión
05/09/06	02	Modificación de objetivo del puesto. Modificación educación mínima requerida. Modificación Experiencia Requerida. Modificación de Funciones.
01/11/07	03	Especificación del objetivo del puesto. Modificación de los puestos que de el dependen, Educación mínima requerida, Habilidades, Conocimientos Técnicos, Experiencia requerida y Descripción de funciones.
20/10/09	04	Actualización de habilidades y funciones.
13/10/10	05	Actualización de Competencias y funciones
02/11/11	06	Identificación de competencias y requisitos excluyentes.

APROBACION DEL DOCUMENTO

Revisó	Lic. Eugenia Fazio	Autorizó:	Dipl. Daniela Oliva
Cargo	Coordinador de RRHH	Cargo	Responsable de Área Operaciones

Encontramos en el perfil de puestos del Coordinador del Call Center, aspectos que coinciden con la práctica como experiencia en Call center y habilidad de manejo de equipos de trabajo.

No hay coincidencia entre lo que establece este perfil para las funciones del puesto con lo que realmente ocurre en cuanto a recepcionar y gestionar quejas , brindar información y capacitación continua, ni mantener una cultura de reuniones periódicas con el personal.



Por otro lado aparece como requisito excluyente las habilidades de: “Liderazgo”, “comunicación” pero aparentemente el perfil está planteado y no hay un control de que la persona se desempeñe según este parámetro, como así tampoco se brinda las herramientas para lograr el desarrollo de estas habilidades o competencias, o bien debería revisarse el perfil ya que la fecha de creación aparece en el año 2006 y la última modificación se hizo hace más de 3 años, por personas que no están más en la empresa.

DENOMINACION DEL PUESTO: REP: REPRESENTANTE DE ATENCIÓN TELEFONICA
OBJETIVO DEL PUESTO: Gestionar llamadas entrantes y/o salientes, respetando instructivos de trabajo, políticas y estándares de servicios de la Empresa.
AREA: Operaciones
DEPENDE DE: Coordinador del Call Center
DEPENDEN DE ESTE PUESTO: No aplica
EDUCACION FORMAL MINIMA REQUERIDA: Nivel Secundario Completo (EXCLUYENTE) – Preferentemente: estudiante Terciario o Universitario.
CURSOS / SEMINARIOS: Afines a las funciones y herramientas requeridas en el puesto de trabajo.
HABILIDADES Y APTITUDES PERSONALES: <ul style="list-style-type: none">• Orientación al Cliente interno y externo• Empatía• Iniciativa• Comunicación (oral y escrita) (EXCLUYENTE)• Flexibilidad (EXCLUYENTE)• Trabajo en equipo• Capacidad de aprendizaje (EXCLUYENTE)• Capacidad de trabajo bajo presión• Orientación a resultados, la calidad, la mejora y la excelencia• Autogestión• Capacidad de negociación
REQUISITOS DEL PUESTO: Agilidad (EXCLUYENTE)
CONOCIMIENTOS TECNICOS: <ul style="list-style-type: none">• Manejo de PC: Windows y Office – Manejo de Internet y correo electrónico (EXCLUYENTE)• Sistema Site Ns (a capacitar por la compañía – dependerá la función a desarrollar)• Sistema SiCall, (a capacitar por la compañía – dependerá la función a desarrollar)• Sistema NOSCO (a capacitar por la compañía – dependerá la función a desarrollar)• Sistemas de Clientes (a capacitar por la compañía – dependerá la función a desarrollar)



CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS: No aplica

EXPERIENCIA REQUERIDA: Preferentemente en puestos de Atención Telefónica.

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Atender y/o realizar llamadas de/a usuarios de los servicios, gestionando las mismas de acuerdo a los estándares de servicio e Instructivos de Trabajo.
- Informar a REP Facilitador y Coordinador de Call Center de situaciones no consideradas en los Instructivos de Trabajo – IDT – para mantener actualizada las herramientas de consultas.
- Reportar novedades comunicadas por los Usuarios al Rep Facilitador o Coordinador del Call Center.
- Registrar quejas y sugerencias de los usuarios en los sistemas definidos a tal fin.
- Mantenerse informado respecto a políticas, objetivos y procesos de la Cía. Que le afecten
- Colaborar en la mejora continua de los procesos.
- Colaborar y trabajar en equipo con el resto del personal del sector y áreas
- Compartir con los Rep. Facilitadores los hallazgos detectados del SGC.
- Cumplir con las políticas y procesos generales de la empresa y particulares del puesto.

MODIFICACIONES

<u>Fecha</u>	<u>Revisión</u>	<u>Detalle de la modificación</u>
19/04/06	001	Emisión
	002	Modificación de Objetivos del Puesto, Educación Formal mínima requerida, funciones
01/11/07	003	Modificación de Objetivos de Puestos, Habilidades y Aptitudes, Conocimientos Técnicos, Experiencia Requerida y Funciones.
20/11/09	004	Actualización de habilidades y funciones.
14/10/10	005	Actualización de competencias.
02/11/11	006	Identificación de competencias y requisitos excluyentes.

APROBACION DEL DOCUMENTO

Revisó	Lic. Eugenia Fazio	Autorizó:	Dipl. Daniela Oliva
Cargo	Coordinador de RRHH	Cargo	Responsable de Área Operaciones

Encontramos en el perfil de puestos del Operadores telefónicos o Rep, aspectos que coinciden con la práctica: La capacidad de trabajar bajo presión, que el requisito sea que los empleados se mantengan informados como parte de sus funciones, y además que se busque trabajadores que estudien preferentemente.



No hay coincidencia entre lo que establece este perfil para las funciones del puesto con lo que realmente ocurre en cuanto a: la política de colaborar y trabajar en equipo con el resto del personal del sector y colaborar en la mejora continua de los procesos. Esto en la práctica no se da.

Pero lógicamente estos aspectos que no coinciden con la realidad del teleoperador, escapa a las posibilidades de desenvolvimiento personal y tiene que ver con el nivel de participación y el estilo de liderazgo y dirección que regula estas prácticas.

Reiteramos que el perfil está planteado y no hay un control de que la persona se desempeñe según este parámetro, o bien debería modificarse ya que la fecha de creación aparece en el año 2006 y la última modificación se hizo hace más de 3 años, por personas que no están más en la empresa.

IV. Valores

La organización considera como valores claves los siguientes:

- *Orientación al Cliente*: Satisfacer sus necesidades y transformarlas en oportunidad de valor.
- *Actitud Proactiva*: La búsqueda permanente de hacer mejor nuestras tareas.
- *Trabajo en Equipo*: Intercambio permanente de información para la toma de decisiones, promoviendo una identidad corporativa.

Nos llama poderosamente la atención a la hora de realizar el análisis de cada herramienta, la diferencia de opiniones que existe respecto del trabajo en equipo.

“El coordinador dice que no se fomenta y que prevalece el trabajo individual y la telemarketer sugiere falta de control, asegurando que para ellos el trabajo en equipo si es importante”. Mientras que aparece como uno de los valores claves para la Organización.

Lo que está sucediendo a nuestro entender es que los líderes están tan ocupados en su tarea y con tanto trabajo, que no se ocupan de fomentar el trabajo en equipo y asignar tareas interrelacionadas.



Pero lo más preocupante es que el coordinador, no pueda vislumbrar la importancia del trabajo en equipo ya que de él depende la organización del trabajo y el funcionamiento del grupo.

11- SINTESIS

Después de haber analizado e interpretado la información arrojada por cada una de las herramientas utilizadas, presentamos la siguiente síntesis sobre el Clima laboral del Call Center.

En general, las *recompensas y beneficios* se encuentran en un estado positivo que está ayudando a mantener y retener al personal, pero cualquier cambio en estas condiciones generará la insatisfacción del personal.

El cálculo del salario no es motivo de preocupación ni de queja, pero si lo comenzará a ser si no se corrige el desfasaje de los tiempos de pagos que hasta el momento sólo se produjo en 4 oportunidades. Entonces, por ahora este indicador no genera la no satisfacción a nivel general, pero su influencia en el comportamiento no logra elevar tampoco la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Además, al hablar de los beneficios encontramos una lista de interesantes ofertas que la empresa pone a disposición de los empleados, pero no deja de salir a la luz la falta de satisfacción de los operarios por la reducción de beneficios que mantenían tiempo atrás y que ya no están.

Respecto de la *estructura gerencial y el liderazgo*, encontramos en esta dimensión una incongruencia entre las herramientas utilizadas. En la encuesta el resultado global es bastante aceptable, pero la observación directa y las entrevistas dan cuenta de que existe una ausencia de liderazgo o estilo *laissez-faire* y que los líderes están demasiado ocupados en su rutina diaria, como para ocuparse de gestionar a su personal. Lo que nos lleva a hacernos la siguiente pregunta ¿Cuál es el parámetro con que los encuestados evalúan y califican a estos jefes? Quizás deberíamos reflexionar sobre lo que se espera de esos líderes respecto de lo que están brindando y porqué el personal lo ve como algo normal ¿Acostumbramiento, comodidad, no querer subir la vara de exigencia para no salir de la zona



de confort? Desde nuestra ética profesional nos encontramos en la obligación de hacer una alerta sobre el rol de la supervisión en el Call Center.

Ahora bien, *los procesos de trabajo del Call* se caracterizan por ser rutinarios y estandarizados por procedimientos concretos de tiempos y formas donde no queda lugar para que los operadores se atrevan a mostrar un poco de autonomía o tomar algún tipo de iniciativa, sin hablar del excesivo control, vigilancia y monitoreo al que son sometidas las personas en su trabajo. Así como tampoco existe la participación ni consulta en la *toma de decisiones*

Por otra parte, hay coincidencia en cuanto a lo desfavorable de las *condiciones físicas*, donde el mayor porcentaje de los empleados manifiesta su disconformidad e incomodidad con su lugar de trabajo. Dato muy relevante a la hora de hablar de clima laboral, como lo mencionamos anteriormente incide también en la satisfacción por ser un factor meramente higiénico y mientras se mantengan estas condiciones en el ambiente, la empresa está en presencia de una amenaza potencial.

Respecto del *trabajo en equipo*, hay discrepancia de opiniones. Mientras que la jefatura no le otorga relevancia al trabajo en equipo, los empleados se ven obligados a coordinar acciones entre ellos para trabajar conjuntamente pero en ocasiones se generan conflictos interpersonales. Aquí se manifiesta la ausencia del líder para tomar las riendas de la situación, pero primeramente para reconocer que el trabajo individual es importante, pero que es solo un eslabón de la cadena.

En la dimensión *Información y Conocimiento* se evidencia la ausencia de comunicación que existe a nivel horizontal como vertical en el Call center. La comunicación es exclusivamente por vía informática y para una de las partes (empleados) no resulta satisfactoria, ya que no existe feedback cara a cara. El estado de insatisfacción manifestado por los empleados está alertando a la organización que debe revisar la política de comunicación utilizada por estar influyendo negativamente en el clima organizacional.

Hay ciertos problemas que son compartidos tanto por las autoridades del Call como por los trabajadores, aunque no existe consenso respecto de las causas que los originan, mientras que las autoridades, plantean un *compromiso* bajo con la organización vinculado a las conductas y el



comportamiento de personas jóvenes, los teleoperadores lo identifican como consecuencia de diferentes situaciones tales como: un trabajo estresante y condiciones laborales que generan incertidumbre y malestar.

La empresa planteó en su momento que le preocupaba entre otras cosas la *rotación del personal* y efectivamente podemos decir que la fluctuación que presenta el Call Center produce un alto costo en búsqueda, selección, capacitación y entrenamiento de nuevos telemarketers, aunque para las autoridades la rotación sea producto del escaso compromiso y apego de los jóvenes, podemos afirmar que existen *cuestiones externas* como lo es el tipo de actividad o industria y *cuestiones internas* tales como ausencia de planificación de una carrera profesional, falta de horizontes, un clima en estado de deterioro, falta de un plan de capacitación, conflictos internos, liderazgo ausente que reflejan la salida del personal voluntariamente y en mayor medida que los despidos y que además terminan generando una imagen negativa del Call center como empleador.

Por otra parte la gente no tiene confianza en el futuro de la empresa y en la visión que tienen los superiores del negocio, que va de la mano con la percepción de no estar brindando un el servicio de excelencia al cliente

Otro problema mencionado por la empresa hacía relación con un *Clima laboral de conflicto*. Dado que se genera una fuerte presión para el cumplimiento de objetivos, pero al no haber una buena dirección por parte de los líderes se originan conflictos innecesarios, además el trabajo de los teleoperadores requiere de la inteligencia emocional adecuada para establecer contacto con los clientes, expresar adecuadamente las emociones y resolver cuestiones de tensión en tiempos urgentes, lo que provoca un agotamiento mental en el personal, angustia, malestar y comportamientos que llevan a que se genere un clima laboral adverso.

Aunque los empleadores comparten este diagnóstico, no parece haber clara conciencia respecto de los efectos que estas condiciones laborales puedan ocasionar en la salud del ambiente organizacional, de los trabajadores así como en el apego, motivación e interés de los agentes por su trabajo.

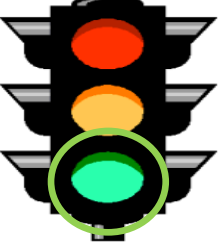
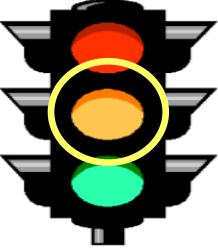
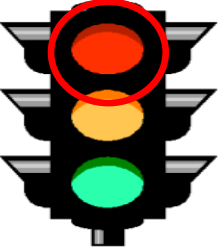
Para terminar, los resultados de nuestro trabajo permiten concluir que existen perspectivas por la acción sindical que hoy lucha porque se apruebe su proyecto de ley y por tener personería propia, el grupo pugnante tiene potencial para constituirse en un medio poderoso que logre cambios positivos



sustanciales en las condiciones de trabajo. Sin embargo, si la empresa internamente pretende mejorar la productividad, el compromiso de los trabajadores y el clima, se requiere una disposición al diálogo con los trabajadores, aceptar que existen posibilidades de profesionalizar la tarea del operador telefónico, generando de valor y disminuyendo la rutinización en el proceso del trabajo y desarrollando competencias en los trabajadores ligado a un mayor grado de autonomía, un liderazgo más efectivo trasladables a un empleo de mayor Calidad.



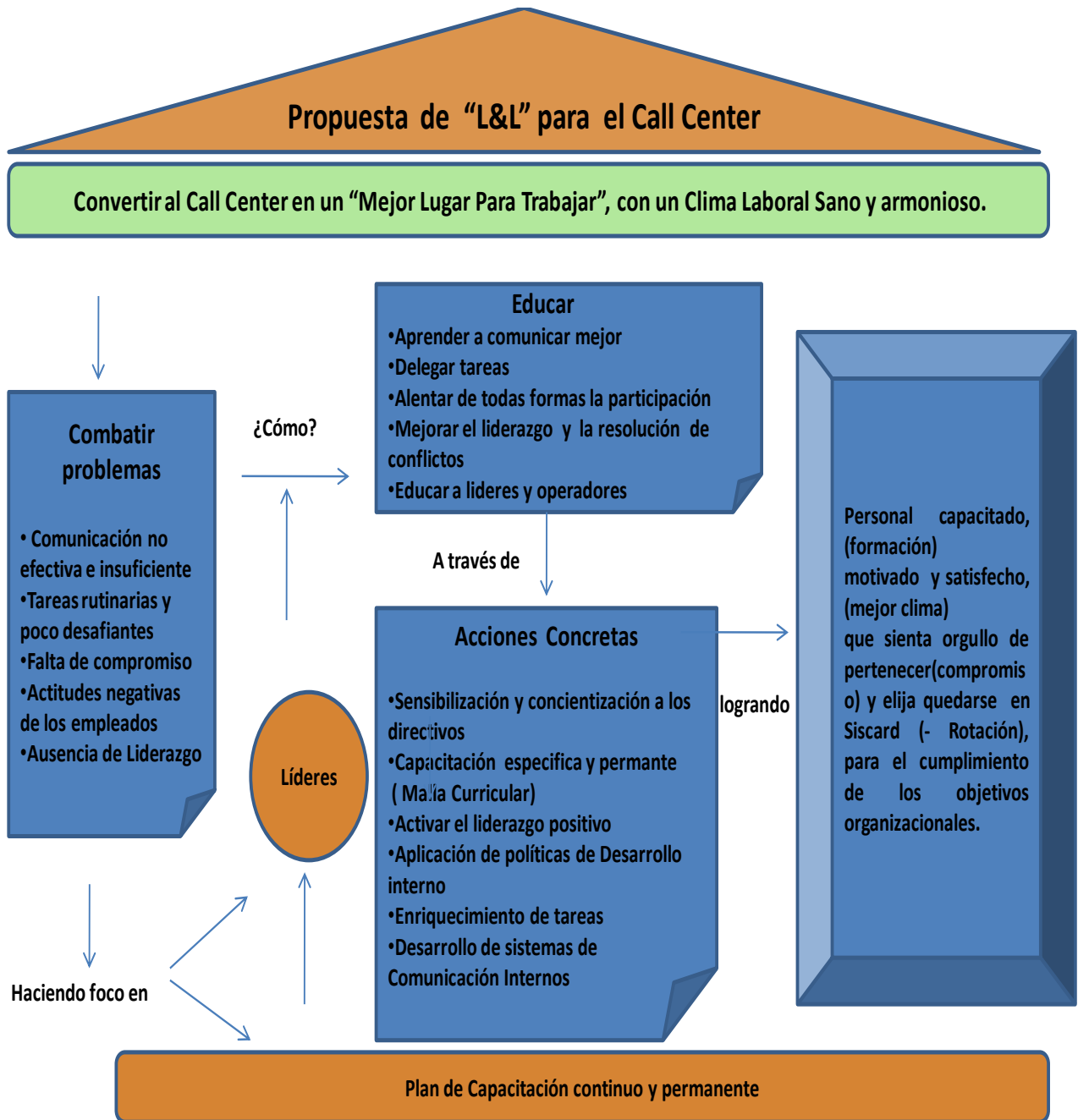
12- CONCLUSIONES

	<p>Aspectos Fuertes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aceptación del sistema remunerativo.• Los líderes están orientados a la tarea y poseen conocimientos técnicos.• Los empleados tienen feedback por escrito de su desempeño.• Los empleados disponen de los recursos necesarios para realizar su trabajo.
	<p>Aspectos Normales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Condiciones de Seguridad en el Trabajo.• Cumplimiento de los aspectos legales relacionados a los empleados.• Trato respetuoso hacia los empleados.• Beneficios.
	<p>Aspectos Débiles:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación insuficiente y poco efectiva.• Poca participación en la toma de decisiones.• Bajo grado de Compromiso.• Limitadas posibilidades de Desarrollo Profesional.• Condiciones físicas desfavorables del lugar de trabajo.• Falta de Liderazgo• Reconocimiento• Capacitación insuficiente• Alta Rotación del personal



13- PROPUESTA ESTRATEGICA DE INTERVENCION

“Optimizar el Clima Organizacional en el Call Center de Siscard”





14- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Nuestra propuesta se orienta a Optimizar y Mejorar el clima organizacional, mediante el accionar de puntos estratégicos que según nuestro diagnóstico son motivo de malestar en el personal.

Para ello es fundamental contar con el aval y compromiso de las autoridades de la empresa para implementar las acciones correctamente.

Nos encontramos en posición de acercar al Call Center actividades con el fin de adoptar las medidas necesarias que contribuyan a disminuir la tensión laboral y a mejorar el clima de trabajo.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Realizar una propuesta estratégica que permita al Call Center de Siscard producir y mantener un Clima Laboral con empleados satisfechos, para cumplir acabadamente con los objetivos empresarios.

Objetivos Específicos

1. Presentar a las autoridades del Call Center y al Departamento de Recursos Humanos el Diagnóstico sobre la situación del Call Center, al que hemos arribado a partir de los resultados obtenidos en nuestro trabajo de intervención con el objeto de que comprendan a partir de esta información, la necesidad de actuar inmediatamente buscando que se sensibilicen, se involucren y compartan las propuestas.
2. Proponer un sistema de capacitación y actualización permanente, no sólo para actualizar conocimientos, sino también para mantener la empleabilidad de los sujetos, a través de una malla curricular.
3. Activar el liderazgo positivo de parte de quienes tienen a cargo a los grupos de trabajo capacitándolos para que cumplan con el rol de un liderazgo moderno, activo y responsable



de la satisfacción de los objetivos de trabajo, el grupo y los individuos a su cargo.

4. Aplicación de políticas de desarrollo interno que permita a los empleados poder concursar para puestos de mayor jerarquía
5. Ayudar a que los empleados enriquezcan su trabajo y aumenten su motivación mediante la asignación de tareas diferentes y desafiantes.
6. Desarrollo de sistemas de comunicación interno especialmente diseñados para que los cambios que se introduzcan sean transparentes e informados y justificados

Otras sugerencias

- A. Cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con las fechas de pago de sueldos y salarios
- B. Armar y lanzar una campaña interna “Mejoremos el Clima”
- C. Adecuación de los espacios de trabajo para que los empleados se sientan cómodos desde el punto de vista del espacio, el equipamiento, el ambiente, los ruidos molestos, etc.
- D. Rediseñar “El Plan de Calidad” que sea satisfactorio para los empleados y útil para la empresa.



15- ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA



Actividad 1: *Sensibilización y concientización de los directivos del Call Center*

Esta actividad consiste en una reunión con todas las autoridades y personal de Recursos Humanos, donde haremos la devolución de los resultados del diagnóstico buscando principalmente que se reflexione sobre el “*estado del clima actual*” y se haga foco en los problemas detectados.

Luego, daremos a conocer el plan de mejora propuesto con sus actividades y fundamentación.

Para la implementación de esta acción enviaremos invitación con día y horario de la reunión y espera de confirmación, previamente tendremos preparada una presentación gráfica y por escrito los resultados del diagnóstico.

Evaluaremos si hemos cumplido el propósito sugiriendo que el equipo que participó de la reunión sea quien baje la información a los mandos medios.

Plazo Estimado de implementación: Corto Plazo (de 1 a 3 meses)



Actividad 2: *“Proponer un sistema de capacitación y actualización permanente a través de una malla curricular”.*

Diseñar una malla curricular para garantizar un plan de capacitación anual y permanente, compuesto por todos los cursos que se dictarán en un lapso de tiempo.

Estos cursos responden a las necesidades del negocio, asegurando un servicio al cliente interno y externo que supere las expectativas.

¿Quiénes participan? Participan todas las personas que ocupen las posiciones de:

- Teleoperadores o Rep.
- Rep. Facilitador
- Coordinador



¿Qué es la Malla Curricular?

La malla curricular es la estructura que contiene todos los temas que el puesto debe conocer, para cumplir su rol, basada en las competencias requeridas según los perfiles de puestos definidos por la empresa.

Permite identificar los cursos que recibirá cada colaborador durante su permanencia en el puesto actual y aquellos cursos que recibirá previo a un ascenso. En base a ella se desarrollan todas las actividades de formación incluidas en el Plan de Capacitación anual.

Beneficios

- Asegura el conocimiento necesario que debe tener quien se desempeñe en esos puestos.
- Unifica la capacitación de los puestos claves
- Permite estandarizar la forma de trabajo de cada puesto
- Brinda herramientas que contribuyen a mejorar el desempeño

Dentro de esta malla también se encuentra la inducción con los siguientes temas sugeridos y para todos los miembros que ingresan e independientemente del puesto que ocupen.

▪ **Tabla MALLA CURRICULAR**

Subsistema de Provisión de RRHH	Ingreso a la Organización
Inducción	Cultura de la organización
	Misión, Visión y Valores
	Reglamento Interno y Estructura Organizacional
	Normas de conducta y Procedimientos
	Contrato de Trabajo, características y cláusulas
	Presentación del Puesto asignado y funciones
	Evaluación



“Coordinador y Rep facilitador” - parte 1

Coordinador o Facilitador - Parte 1	Capacitación inicial	Desarrollo
Inducción	X	
Manejo de PC: Windows y Office - Manejo de Internet y correo electrónico	X	
Sistema SiteNs	X	
Sistema SiCall	X	
Sistema NOSCO	X	
Sistema de Calidad	X	
Estructura de los Recursos Tecnológicos del CC	X	
Técnicas de Liderazgo – Coach		X
Visión empresarial		X
Negociación y Resolución de conflictos		X
Comunicación Asertiva		X
Manejo de Reuniones Efectivas		X
Presentaciones Orales		X
Delegación efectiva		X
Dirección de Equipos de trabajo		X
Como hacer que su equipo obtenga los mejores resultados		X



Formación específica propuesta

Habilidades y aptitudes personales según Perfil de Puesto

Nos enfocamos en los aspectos menos logrados, para hacer desarrollo de esas 4 competencias. Los temas de capacitación propuestos podrán agruparse, de modo de contar con 2 capacitaciones semestrales

Visión estratégica del Negocio (Excluyente)

- Iniciativa
- *Liderazgo* (Excluyente)
- Orientación al cliente interno y externo
- *Trabajo en Equipo*
- Autogestión
- Capacidad para organizar el trabajo (Excluyente)
- Empatía
- Capacidad de trabajo bajo presión (Excluyente)
- *Comunicación*
- Flexibilidad
- Relaciones interpersonales
- Orientación a resultados, la calidad, la mejora y la excelencia
- Orientación a la actualización permanente

Subsistema de Desarrollo de RRHH	Capacitación Propuesta		Competencias a desarrollar
	Delegación efectiva	X	Liderazgo
	Planeamiento estratégico y visión empresarial	X	Visión empresarial
	Negociación y Resolución de conflictos	X	Negociación



Formación	Comunicación Asertiva	X	Comunicación
	Manejo de Reuniones Efectivas	X	Comunicación
	Presentaciones Orales	X	Comunicación
	Técnicas de Liderazgo – Coach	X	Liderazgo
	Dirección de Equipos de trabajo	X	Liderazgo
	Como hacer que su equipo obtenga los mejores resultados	X	Trabajo en equipo y Liderazgo

“Teleoperadores o Rep” – parte 1

Rep o teleoperadores- Parte 1	Capacitación inicial	Desarrollo
Inducción	X	
Sistema Informático Zamba	X	
Sistema de Clientes	X	
Sistema SiteNs.	X	
Sistema SiCall.	X	
Sistema NOSCO	X	
Protocolo y Estándares de atención	X	
Programación neurolingüística		X



Técnicas de Negociación		X
Manejo de Objeciones		X
Conversaciones Difíciles		X
Estrategias de participación e iniciativa		X
Manejo eficaz del tiempo y el poder de la autogestión		X
El éxito de trabajar en equipo bajo presión		X

Formación específica propuesta

Habilidades y aptitudes personales según perfil de puesto.

Nos enfocamos en los aspectos menos logrados, para hacer desarrollo de esas 4 competencias.

- Orientación al Cliente interno y externo
- **Empatía**
- *Iniciativa*
- Comunicación (oral y escrita) (EXCLUYENTE)
- Flexibilidad (EXCLUYENTE)
- **Trabajo en equipo**
- Capacidad de aprendizaje (EXCLUYENTE)
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Orientación a resultados, la calidad, la mejora y la excelencia
- **Autogestión**



Subsistema de Desarrollo de RRHH	Capacitación Propuesta		Competencias a desarrollar
Formación	Programación neurolingüística	X	Autogestión
	Técnicas de Negociación	X	Negociación
	Manejo de Objeciones	X	Negociación
	Conversaciones Difíciles	X	Comunicación
	Técnicas de educación de la voz		
	Estrategias de Participación e Iniciativa	X	Iniciativa
	Manejo eficaz del tiempo y el poder de la autogestión	X	Autogestión
	El éxito de trabajar en equipo bajo presión.	X	Trabajo en equipo

Como podemos observar cada puesto tiene sus propios requerimientos en materia de competencias (conocimientos y habilidades), por lo que nos orientamos a hacer foco sobre aquellas en que existe una brecha entre lo esperado y lo que ocurre en la práctica.

Por otra parte, se sugiere que estos módulos son sólo la “*Parte I*”, ya que estamos en presencia de un “*Programa de Formación Continua y Permanente*” que debe seguir formando al personal en años posteriores.

Para la implementación de esta acción debe estipularse un calendario año 2015, donde se plasmen las fechas de capacitación teniendo en cuenta no afectar el ámbito operativo en los meses de mayor trabajo.



Se deberá evaluar el presupuesto de capacitación para que la inversión sea acorde al porcentaje de gasto estimado. La empresa deberá analizar alternativas de consultoras especializadas o podrán continuar con el asesoramiento de L&L (las tesis Leticia & Laura), que en caso de ser convocadas nuevamente prepararán material específico de capacitación, atendiendo al proceso de mejora continua en materia de gestión de capital humano, hacia donde hemos orientado a la empresa.

Los resultados pueden ser evaluados realizando una comparación entre la situación anterior y posterior a cada capacitación, debiendo ser cualitativamente detectadas las diferencias entre una y otra gestión de los operadores.

Plazo Estimado de implementación: Mediano Plazo (de 3 a 6 meses)



Actividad 3: Activar el liderazgo positivo

Brindar las herramientas necesarias para que los líderes puedan conducir, gestionar y desarrollar las personas a su cargo y al equipo de trabajo.

Esta actividad consiste en:

- Formación y capacitación relacionada al liderazgo (ver malla curricular)
- Incentivar al líder a entablar conversaciones de Coaching:
 - Reuniones de feedback (desempeño)
 - Devoluciones al personal sobre el seguimiento de las acciones de desarrollo.
- Preparar al líder para alentar el desarrollo de su equipo.



La formación y entrenamiento de los líderes no se puede llevar a cabo de un día para el otro, es un proceso largo que requiere del compromiso de la organización, de invertir en capacitación y asegurar que los procesos propuestos en este trabajo sean llevados a cabo y se vuelvan hábito.

Plazo Estimado de implementación: Largo Plazo (más de 6 meses)



Actividad 4: “Aplicación de Políticas de Desarrollo Interno”

Programa: Desarrollando Talentos -DT

El programa tiene como objetivo desarrollar una cultura desarrolladora, basada en la participación activa de los líderes en el desarrollo de su personal, identificando operadores telefónicos con potencial y compromiso.

Para ello los líderes prepararán acciones que permitan mejorar la performance actual de los trabajadores y acceder a posiciones de mayor responsabilidad, cuando surja la oportunidad.

Características del Programa

Participar del programa no garantiza la Promoción

Los líderes deberán postular al menos 4 colaboradores por año.

La postulación surge del consenso entre los líderes discutiendo fortalezas y debilidades de los operadores telefónicos.

¿Cuál es el rol del líder en este programa?

Comunicar a los colaboradores lo que se espera de ellos. Preparar y realizar sesiones para revisar el desempeño y planear el desarrollo con cada colaborador evaluando las fortalezas y debilidades, realizando los ajustes cuando sea necesario.

Proporcionar retroalimentación continua, traduciendo las metas de la empresa en desempeños individuales a través de los planes de mejora y de desarrollo.



Esta propuesta ayuda al colaborador a saber donde está parado y qué se espera de él y permite a los líderes desarrollarse como tal, mejorando su Coaching.

¿Quiénes pueden participar?

Todos los colaboradores postulados para acceder a una posición de superior dentro del Call Center para ocupar puestos de Rep Capacitador, Rep facilitador, Coordinador, Asistente de monitoreo.

¿Qué requisitos deben cumplir los aspirantes a ingresar al plan de carrera?

- ✓ Evaluación de desempeño: Sobre lo Esperado (resultados del “Plan calidad” por el cual son evaluados los operadores)
- ✓ Antigüedad en el puesto: mínimo 1 año.
- ✓ No poseer sanciones en el último año calendario.
- ✓ Formulario de solicitud de ascenso completo.



FORMULARIO DE SOLICITUD DE ASCENSO

I. DATOS FORMALES

Nombre del Colaborador:		Líder:	Fecha:
Puesto actual del colaborador:	Antigüedad en el puesto:	Puesto al que se lo postula:	Fecha de revisión:

II. INDICAR BREVEMENTE LAS RAZONES PARA LA POSTULACIÓN

III. CUESTIONARIO

1. ¿Qué fortalezas considera que posee el colaborador?

2. ¿A su criterio en qué aspectos debería mejorar?

.....

Firma del Evaluado

.....

Firma del Evaluador

Observaciones	
Resultado de última E.D.	
Ausencias	
Sanciones	



Ejemplo: Plan de acción específico

Desarrollo Necesario	Plan de Acción	Responsable	Fecha Límite
1. Negociación (generar acuerdos basados en la filosofía ganar-ganar)	Asistir al curso de negociación dictado por la empresa. Participar en la negociación de cambios de turnos y horarios entre compañeros, acompañado por su coordinador.	Coordinador	30/08/2015
2. Iniciativa	Participar en un proyecto especial para la implementación de Mejora del ambiente laboral del Call Center	Rep Facilitador	10/10/2015

Revisión del plan

Comentarios del supervisor: La operadora XXX ha logrado desarrollar su habilidad hacia la negociación, pudiendo generar acuerdos beneficiosos para ambas partes entre la empresa y los empleados respecto de sus horarios de trabajo. Así también ha desarrollado sus habilidades de iniciativa proponiendo acciones como “celebrar las fechas importantes” para fomentar el buen clima laboral.

Comentarios del empleado: Mediante el plan logré desarrollar las habilidades mencionadas en un nivel óptimo y me siento más segura y más preparada. Debería seguir desarrollando mi Innovación y Creatividad, poniendo en juego en situaciones cotidianas de mi área.

Plazo Estimado de implementación: Largo Plazo (6 a 12 meses).



Actividad 5: “Enriquecimiento de Tareas de los operadores telefónicos”.

Si no se puede ascender a un empleado, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados.



El enriquecimiento de las tareas consiste, para comenzar, en otorgar un “desafío moderado” al puesto de operador o Rep, procurando combatir la ejecución constante de operaciones similares día tras día, que causan aburrimiento y desembocan en apatía y monotonía.

El propósito de esta actividad es que los operadores experimenten mayor satisfacción desde el punto de vista mental y producir mayor motivación en la tarea que contribuirá a la calidad de vida de los empleados y por ende beneficiará al Clima laboral.

Enriquecimiento:

- a. Empleados con excelente performance harán monitoreo telefónico y dejarán por escrito observaciones para que el Coordinador pueda dar sus devoluciones personalmente.
- b. “Equipo de mejora continua” Armar un equipo de 5 ó 6 operadores voluntarios, que rote semestralmente y que tenga por objetivo lograr pequeños cambios en el área, consensuado con el dpto. de RRHH y las autoridades del Call Center.
- c. Asignar a 1 persona para que se ocupe de preparar y mantener un registro de las consultas que se encuentran mal cargadas en el Sistema, elaborando un Ranking con los problemas y los usuarios frecuentes, con el fin de solucionar el conflicto existente entre compañeros a la vez que aportará excelencia a la performance general de Call.
- d. Preparar a 2 o 3 candidatos para que se encarguen de capacitar al personal nuevo que ingresa al Call Center.

Todas estas tareas se llevarán a cabo como complemento de las actividades habituales y en ningún momento reemplazan las anteriores. Para la implementación se precisa tiempo para que los operadores puedan cumplir con las actividades propuestas.

- Se sugiere para la actividad a : 4 horas semanales
- Se sugiere para la actividad b: 1 Reunión quincenal de 20 minutos
- Se sugiere para la actividad c: 2 horas semanales
- Se sugiere para a actividad d: 1 semana de capacitación y evaluación de la actividad.



Se podrán ver los resultados, realizando una segunda medición de Clima Organizacional en un período de un año, logrando como resultado un clima más sano, como así también se puede evaluar si se logra una disminución de la rotación actual.

Plazo estimado de Implementación: Mediano Plazo (de 3 a 6 meses)



Actividad 6: “Desarrollo de sistemas de comunicación interno especialmente diseñados para que los cambios que se introduzcan sean transparentes e informados y justificados”.

Desarrollar carteleras internas

Poner en funcionamiento y mejorar la cartelera que ya existe y reforzar con una cartelera más en el área de la cocina. En la primera se podrían publicar cuestiones institucionales como

- ⤴ Misión, visión y valores
- ⤴ Objetivos del Call
- ⤴ Búsquedas Internas
- ⤴ Reconocimientos al personal
- ⤴ Beneficios
- ⤴ Novedades en general

La segunda, servirá para comunicar cuestiones informales en un espacio de ocio y esparcimiento.

- ⤴ Publicación de cumpleaños
- ⤴ Nacimientos
- ⤴ Logros (ej :“cuando se recibe algún estudiante”)
- ⤴ Torneos deportivos
- ⤴ Saludos por el día del trabajador
- ⤴ Espacio para “Clima Laboral” (Campaña de Clima)



Se pretende que la información sea más visible y participativa y reforzar la identidad y el compromiso con la organización. Por último se alentará la participación por parte del colaborador mediante un espacio que se llamará:

“YO TAMBIEN COMUNICO”

Allí los empleados podrán publicar, el Dto. RRHH reglamentará la utilización de este espacio

- ^ Escritos personales, Frases para pensar, Poemas, Acertijos,
- ^ Alguna noticia personal que quieran compartir
- ^ La foto de sus hijos, etc.

Estas acciones, son propias del Departamento de RRHH.

En caso de que la empresa acuerde con nosotras el asesoramiento sobre estas propuestas evaluaremos mediante una visita, el uso de la herramienta “*carteleras*”

Plazo Estimado de implementación: Corto Plazo (de 1 a 3 meses)

^ *Alarma Noticiera*

Esta herramienta aparecerá en la PC de cada colaborador mediante la siguiente modalidad:

Todos los días en el primer contacto que tiene el operador con la organización, este prenderá la computadora y en la pantalla aparecerá información útil para su jornada laboral. A saber: algún problema técnico que pudiera existir durante el día, salutación por día especial y mensaje de cumpleaños, además recordar algún evento que se aproxime o felicitar por los logros obtenidos.

Esta acción permitirá fortalecer la comunicación instantánea con noticias concretas que necesitan inmediata transmisión.

Ya que estamos en una empresa que trabaja con sistemas informáticos, recurriremos al Departamento de Sistemas que será el encargado de diagramar dichas alarmas las cuales serán administradas por los líderes del Call, pero los operadores tendrán acceso a responder y comentar sobre dicha alarma. De este modo tenemos una herramienta novedosa, útil y sin costos extras.



Y evaluaremos mediante una reunión que se hará con el Rep. Facilitador y los operadores en donde se realizará un debate para conocer como ha impactado esta herramienta en su tarea diaria.

Plazo Estimado de implementación: Mediano Plazo (3 a 6 meses).

▲ *Feedback persona a persona*

Realizar una reunión de feedback, semestralmente de no más de 20 minutos en donde el Rep. Facilitador comunique a cada operador en forma personal el resultado del plan de calidad, más allá del resultado mensual que reciben por escrito. En ese encuentro se hará mención al desempeño de la persona y además se podrá escuchar la opinión que los operadores puedan tener respecto a su desempeño, lo cual permitirá aumentar la motivación, otorgar mayor participación y gestionar el reconocimiento de los operadores.

Para la implementación de esta acción el responsable será el coordinador quien deberá llevar adelante la reunión estableciendo una escucha activa y brindando las herramientas necesarias para mejorar el desempeño del personal. Esta reunión se llevara a cabo en una sala apartada de los boxes de trabajo, donde se podrá compartir un café, conversar y entablar un momento de confianza entre jefe-colaborador.

Evaluaremos si se ha logrado una correcta implementación después de 6 meses cuando podamos volver y reunirnos con el coordinador y jefes del Call center para debatir sobre las acciones brindadas.

Plazo Estimado de implementación: Mediano Plazo (de 3 a 6 meses)

OTRAS SUGERENCIAS IMPORTANTES:

A. Cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con las fechas de pago de sueldos y salarios.

Sugerimos respetar el plazo legal de pago, en este caso el cuarto día hábil (como máximo) porque cualquier otra acción en pos de mejorar el clima laboral, no tendrá validez si el dinero que



corresponde a los trabajadores no llega ser percibido en el momento que corresponde.

B. Armar y lanzar una campaña interna “Mejoremos el Clima”

La campaña de mejora se planificará y desarrollará en tres fases: Expectativa, lanzamiento y Cierre.

Fase 1: Expectativa: ¡¡¡Queremos lograr que te sientas a gusto en tu lugar de trabajo y que seamos el mejor Call center de Córdoba!!!

**Al mejor Call Center
LO HACEMOS ENTRE TODOS**



**Queremos que la gente que trabaja
En nuestro Call esté feliz.
¡ES TIEMPO DE QUE VOS PROPONGAS!**



**A tus jefes les interesa
escucharte. Estamos incentivando
“Nuevas Ideas”, tu opinión importa.**



**Hay un cambio en el Call
¿ de quién es la idea?**



Fase 2: Lanzamiento: Esta etapa consistirá en un concurso donde podrán participar todos los representantes de atención telefónica en equipos de no más de 4 participantes. Los operadores podrán inscribir sus equipos y tendrán 40 días para sugerir propuestas de mejora en el clima laboral y métodos de aplicación para lograr que su empresa sea el mejor Call Center de Córdoba”.



El equipo ganador podrá gozar de 1 mes de fines de semana libres dentro del año calendario a consensuar con los jefes.

**Iniciamos un camino sin retorno.
¡Hacia el mejor Call Center
de Córdoba, no paramos!**



**El cambio depende de vos .
Valoramos tus ideas.**



Hay premios para el equipo ganador

**Prepará junto a tu equipo las
propuestas que quieran llevar a
cabo en su lugar de trabajo.**



**Empieza a correr el tiempo
Apurate!**



Fase 3: Cierre de campaña: “Los Ganadores” en esta etapa se podrá reconocer oportunamente a los empleados que contribuyeron con acciones sobresalientes y viables para mejorar el clima laboral.

Se hará un acto invitando a todos los colaboradores y autoridades del Call center y se premiará públicamente a los ganadores.

La campaña beneficia tanto a la empresa, como a los empleados y es un estímulo para los trabajadores que encuentran además de un reconocimiento público, una recompensa extra de descanso para los fines de semana durante 1 mes.



Además se fomenta el trabajo en equipo ya que las propuestas deben presentarse en grupo.

Esta acción se evaluará mediante un cuestionario on-line que contenga las siguientes preguntas:

- ¿Te parece atractiva la acción propuesta sobre la campaña “mejoremos el Clima”? SI - NO
- ¿Crees que tu participación puede contribuir al Call center? SI - NO
- ¿Participarías nuevamente en otra campaña? SI - NO



Plazo Estimado de implementación: Mediano Plazo (de 3 a 6 meses)

C. Tomar medidas preventivas que ayude a la adecuación de los espacios de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y seguros

Medidas preventivas:

1. Respetar la superficie mínima de 2 metros cuadrados de espacio por persona. Por razones de comodidad de los puestos y de los lugares de paso. No sumar más trabajadores a las salas que ya funcionan.



2. Acondicionar los locales para que el nivel de ruido no sobrepase el valor máximo considerado para no llegar a perturbar una conversación. Para ello, se puede recurrir a la instalación de materiales absorbentes que ayuden a reducir el nivel de ruido, así como a la colocación de mamparas entre los puestos de trabajo. El ruido representa una interferencia, una traba, en las comunicaciones de los teleoperadores, por lo que las tareas se ejecutan con mayor dificultad y se pueden cometer más errores. Estas circunstancias agravan las situaciones de estrés y sus manifestaciones: cefaleas, problemas vasculares y digestivos, ansiedad, etc.

3. Favorecer intervenciones que reduzcan el riesgo de afonías, teniendo en cuenta que la voz es la principal herramienta de trabajo de los teleoperadores: reducir el ruido ambiental para evitar la necesidad de elevar el tono en las comunicaciones telefónicas y facilitar formación en técnicas de educación de la voz.

Evaluaremos realizando una encuesta a los operadores para saber las condiciones en las que se encuentran trabajando.

Plazo Estimado de implementación: Mediano Plazo (3 a 6 meses)

D. Rediseñar “El Plan de Calidad” que sea satisfactorio para los empleados y útil para la empresa.

Este tema es muy complejo porque está totalmente regulado a través de las ISO específicas por lo que consideramos que merece ser tratado exclusivamente dentro de un estudio profundo para plantear ajustes más acordes a la realidad a los efectos que puedan mantener la motivación de los agentes telefónicos.



Acción	Impacto Esperado
Presentar a las autoridades del Call Center y al Departamento de Recursos Humanos el diagnóstico sobre la situación del Call Center.	Dar a conocer la situación de Clima Laboral del Call Center, con el objeto de que comprendan a partir de esta información, la necesidad de actuar inmediatamente buscando que se sensibilicen, se involucren y compartan las propuestas.
Proponer un sistema de capacitación y actualización permanente, no sólo para actualizar conocimientos, sino también para mantener la empleabilidad de los sujetos, a través de una malla curricular.	Contar con personal altamente calificado y capacitado en cuestiones técnicas e impulsar a través de la capacitación el desarrollo profesional de todos los empleados del Call Center
Activar el liderazgo positivo de parte de quienes tienen a cargo a los grupos de trabajo	Lograr que las personas a cargo del Call Center, se conviertan en verdaderos referentes y líderes de sus equipos, relacionando la efectividad individual con la performance organizacional, siendo activamente generadores del buen Clima organizacional.
Aplicación de políticas de desarrollo.	Fomentar una cultura de desarrollo, basada en la participación activa de los líderes en el desarrollo de su personal y permitir a los empleados concursar para puestos de mayor jerarquía y aumentar su satisfacción en el trabajo.
Asignación de tareas diferentes y desafiantes.	Ayudar a que los empleados enriquezcan su trabajo y aumenten su motivación mediante la asignación de nuevas tareas y desafíos
Desarrollo de sistemas de comunicación interno especialmente diseñados para que los cambios que se introduzcan sean transparentes e informados y justificados	Comunicar de manera efectiva y alentar la participación de los operadores, involucrándolos más en el negocio.



16- PLAZOS PARA EL PLAN DE INTERVENCIÓN

Se propone las siguientes acciones a corto, mediano y largo plazo:

Acciones	Corto Plazo (1 a 3 meses)		Mediano Plazo (3 a 6 meses)		Largo Plazo (6 a 12 meses)	
Presentar a las autoridades del Call Center y al Departamento de Recursos Humanos el Diagnóstico sobre la situación del Call Center.						
Desarrollo de sistemas de comunicación interno especialmente diseñados para que los cambios que se introduzcan sean transparentes e informados y justificados						
Asignación de tareas diferentes y desafiantes.						
Proponer un sistema de capacitación y actualización permanente, no sólo para actualizar conocimientos, sino también para mantener la empleabilidad de los sujetos, a través de una malla curricular.						
Activar el liderazgo positivo de parte de quienes tienen a cargo a los grupos de trabajo						
Aplicación de políticas de desarrollo.						



17- CONCLUSIÓN FINAL

Para terminar, los resultados del Proyecto Final de Grado, permiten demostrar que se lograron los objetivos propuestos y que la problemática estudiada del Clima Laboral alcanza niveles importantes en cuanto a la pertinencia y relación con la profesión del licenciado en Recursos Humanos, además de ser un tema abarcativo en cuanto a las disciplinas que pueden intervenir, de actualidad y muy apasionante.

Luego de realizado el diagnóstico, concluimos en que el Clima organizacional del Call Center se encuentra en Estado preocupante, pero tal como mencionamos anteriormente, el clima es un elemento estable que evoluciona lentamente. La modificación del mismo es una tarea que exige tiempo y la colaboración de todas las partes. Es por ello que nuestras propuestas son estratégicas y pensadas para diferentes momentos o plazos.

Además consideramos que este primer acercamiento al estudio del clima, debe ser sólo el primer paso para la empresa ya que recomendamos evaluar las percepciones de los empleados año a año con el objeto de evolucionar en materia de gestión de recursos humanos aumentando la satisfacción y el rendimiento de los empleados logrando mayor permanencia del personal en el Call Center reduciendo drásticamente la rotación, el ausentismo y la impuntualidad y sus costos.

Finalmente, este trabajo nos llena de satisfacción y orgullo por haber podido contribuir enriqueciendo y profesionalizando la tarea del tele-operador de Siscard que presenta problemas reales en tiempo presente, permitiéndonos ensayar un asesoramiento profesional, que de ser implementado correctamente significará un mejoramiento importante en cuanto al clima organizacional, el rendimiento y bienestar de todos los trabajadores actuales y futuros del Call Center y por supuesto en la productividad y alcance de los objetivos organizacionales. -



18- GLOSARIO

Ambiente laboral	Es un factor determinante en la productividad del trabajador.
Call Center	Centros de Atención de llamadas, compañías que disponen de una serie de personas que se dedican a atender llamadas o a realizar llamadas o incluso ambas tareas, el fin de estas llamadas puede ser con diversos objetivos como por ejemplo, departamentos de atención a clientes, atención a reclamaciones, asistencias y soportes técnicos, departamentos que hacen encuestas, empresas de telemarketing, etc.
Capacitación	Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución
Clima laboral	Medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.
Clima Organizacional	Conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.
Coaching	Entrenamiento gerencial – individual o grupal – caracterizado por un entrenamiento en la tarea, acompañado por una evaluación continua, apoyo y consejo personales
Competencias	Combinación de conocimientos, habilidades y actitudes.
Comportamiento Organizacional	Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción de personas y la organización misma.
Compromiso laboral	El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Uno de los mejores predictores del Desempeño y de la contribución del Capital Humano en la empresa, es el Compromiso Organizacional.



Compromiso de Continuidad y Permanencia	<p>Se refiere a la conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perdería en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencias a la organización dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión.</p>
Compromiso Emocional	<p>Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.</p>
Compromiso Normativo Racional	<p>(Deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.</p>
Cuestionario sobre Clima Organizacional	<p>Documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de opinión, formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa.</p>
Cultura Organizacional	<p>Son características inherentes a la organización que la definen y le dan un “temperamento” y “personalidad” propios.</p>
E.D.	<p>Evaluación de desempeño</p>
Esfuerzo	<p>Es todo aquel esfuerzo que, de forma espontanea (no impuesta), realiza un empleado por encima del nivel mínimo requerido para conservar su puesto</p>



Discrecional	de trabajo
Feedback	El término ‘feedback’ proviene del inglés y podría ser traducido correctamente al castellano como ‘retroalimentación’, es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntos diferentes, puede entenderse también como el resultado de la conexión que se da entre ambas partes intervinientes, conexión que incluye y supone el traspaso de datos, información u otro tipo de elementos.
Liderazgo	Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
Liderazgo o Estilo laissez-faire	Denominado por Robbins (2004) Política de no Intervención- que resulta en la ausencia o evitación del liderazgo, vale decir, abdican a sus responsabilidades, son reacios a tomar decisiones, vacilan al tomar acciones y están ausentes cuando se les necesita. Aunque este estilo se parece algo a la administración por excepción pasiva representa la carencia de cualquier liderazgo (transformacional o transaccional), por lo tanto, debería ser tratado separadamente de las otras dimensiones transaccionales.
Motivación	Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía
Operadores telefónicos o telemarketers	Aquellas personas que contestan las llamadas en un Centro de Llamadas. Se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar, vender y atender cualquier inquietud de los usuarios.
Percepciones	Es el proceso por el cual una persona tiene conocimiento del mundo exterior a partir de las impresiones que le comunican los sentidos
Satisfacción laboral	Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto



19- BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. Mc Graw Hill Interamericana, 2006. Séptima edición, Parte VIII, Capítulo 15.
- Davis Keith, Newstrom, John. Comportamiento Humano en el trabajo. México. Mc Graw Hall Hispanoamericana S.A. 1995 4º Edición
- Raquel Elida Sans. Guía de estudio Métodos y Técnicas de Investigación Social. Instituto Universitario Aeronáutico. Edición Noviembre de 2008.
- Gestión del Talento. Pilar Jericó. Ed. Prentice Hall 2001 pag.80
- Goncalves, A. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Brunet L (1999). “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Marchant, L. (2002). Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile. (ver)
- Robbins, Stephen. 1996. “Comportamiento Organizacional”. Editorial Hall, México
- Chiavenato, I. (1996). “Administración de Recursos humanos” .Quinta edición Bogota

Adaptado de la fuente:

- Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” Mc Graw Hill 2007 pág363
- Chiavenato, Idalberto, Manual de reingeniería
- Baguer. "Los cimientos de un buen Clima Laboral". 2006. Fecha de consulta: 31 de marzo de 2006. URL
- L. Pedraja y E. Rodríguez. "Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas". Revista de la Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá. Vol. 12 N° 2, pp. 63-73. Diciembre 2004.
- D. Zohar and G. Luria. "Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns". JournalApplied of Psychology. Vol. 89 N°



2, pp. 322-333. February 2004

- Alles Martha. Construyendo Talento Ed. Granica 2013 pag. 398
- Werner, Jon M.; DeSimone Randy L. Human ResoruceDevelopment. Thomson HiguereEducation Mason, Ohio. 2006
- Rothwell, William J.; Jackson, Robert D.; KnightShaun C.; Lindholm, John E. CareerPlanning and Succession Management PraegerPublishers, Westport, 2005
- Carbó Ponce, Esteve. *Manual de psicología aplicada a la empresa*. Ediciones Granica, Barcelona, 2000, pag. 61
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner y Bárbara B. Snyderman, Themotivation to work, Nueva York, John Wiley, 1959
- Cáceres, P.(2000). El compromiso Organizacional: Un concepto actitudinal.
- Libro dirección por objetivo Ediciones Díaz de Santos, Amazon France
- Gouldner A.W., 1960. The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. American Sociological Review 25, 161-178.
- Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, año 5, núm. 9, julio-diciembre, 2009, issn: 1870205-8, pp. 120-127 el clima y el compromiso organizacional
- <http://www.monografias.com/trabajos81/fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral/fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral2.shtml#ixzz2yIZm8jmv>
- <http://www.panorama.atalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf>
- <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PERIODI CAS/ErgaFP/2013/ergafp85.pdf>



20- ANEXO

Entrevista a la Coordinadora

-En la mayoría de los Call Center la rotación es elevada, ¿Cómo los afecta particularmente este tema?

“En los últimos tres años hubo demasiados ingresos y egresos. En el mes de Mayo del 2011 ingresaron veinte operadores y se fueron dieciséis entre Julio y Diciembre. En el año 2012 ingresaron treinta y tres operadores y se fueron catorce y en el año 2013 hubo una reducción de personal que afectó al área del Call Center, con seis operadores desvinculados y 5 operadores que renunciaron”.

- ¿Conoce los motivos por los cuales los empleados se van de la compañía?

“Los trabajadores del Call son jóvenes, en su mayoría estudiantes de carreras universitarias que encuentran en este tipo de empresas, un medio para solventar sus estudios (muchos de ellos son del interior) por lo tanto, al finalizar los mismos o en época de alta presión de estudios abandonan el empleo sin más. La gente no tiene mucho compromiso con nuestra empresa”.

Otra de las causas *“se relaciona con quejas por estar dentro de un rubro considerado trabajo insalubre”*

Otra de las causas que manifestó que afecta a la rotación *“se relaciona con quejas por estar dentro de un rubro considerado trabajo insalubre”.*

-¿Qué opina respecto del Clima Laboral que se vive en la empresa?

“-Observo ciertas actitudes negativas por parte de los empleados, como por ejemplo competencia entre ellos, falta de compañerismo para hacer reemplazos de horarios o turnos y guardias, falta de lealtad hacia la empresa”



-Por favor cuéntenos más sobre estas “actitudes negativas” que observa.

-“Los días de guardia suelen ser complicados cuando los relevos no llegan a horario. No se puede abandonar el trabajo hasta que el empleado no sea reemplazado, por lo que la demora o ausencia del compañero obliga al que está trabajando a que se mantenga en su puesto, lógicamente esto lleva su tiempo y produce discusiones de alto tenor que en ocasiones han debido ser sancionadas”.

“Existe un sistema de guardias pasivas, que son los reemplazantes naturales de quienes tienen la guardia pero que por diferentes razones no pueden asistir a su lugar de trabajo, estas personas deben ser convocadas con tiempo prudencial como para que puedan realizar el reemplazo a tiempo”

-¿Qué puede contarnos acerca del nivel de quejas manifestado por los empleados hacia su lugar de trabajo?

-“Si bien la empresa ha tenido ciertas consideraciones con los empleados, la empresa no comprende porque el personal se queja tanto, nos gustaría conocer en profundidad que le pasa a la gente, o a la gente de esta edad para poder lograr una empresa con mejor clima, sin ir más lejos, durante el corriente año se han tenido que implementar políticas que exige la ART en cuanto a Higiene y Seguridad del empleado en su puesto de trabajo como por ejemplo, no permitirles tener objetos personales (carteras, celulares). Tampoco se autoriza tomar infusiones mientras se está trabajando, ello ha impactado en forma muy negativa, antes de esto las personas trabajaban en su box con sus elementos personales y sin restricciones para tomar mate o té/café. Ahora se los está cuidando y cumpliendo con las normativas legales, pero ellos lo ven como algo malo, o que le hemos quitado parte de sus derechos y no encuentran justificación para este cambio de procedimientos”

-¿Qué ocurre con las condiciones salariales de los operadores? ¿Cree Ud. Que los empleados podrían irse por este motivo?

- “Los salarios se pagan de acuerdo al Convenio Colectivo de Comercio, por lo cual las empresas del rubro se manejan competitivamente en la misma línea, pero los empleados se desvinculan de Siscard en busca de mejores condiciones en cuanto a los horarios y días de trabajo. Ej. No trabajar los fines de semana”.



“Los empleados cobran en tiempo y forma, están absolutamente todos en blanco y se les paga las cargas sociales como así también se hacen los aportes correspondientes, y en este rubro hay empresas conocidas que pagan parte en negro o que descuentan del recibo pero no hacen los aportes”

Además los beneficios se arman desde la empresa saliendo a negociar con otras empresas y que de esto se encarga el departamento de recursos humanos.

Entre ellos:

- Cocina equipada con microondas, heladera, dispenser de agua y reparto de productos de panadería para todos los empleados como refrigerio, además de café, saquitos de mate cocido, te, etc....*
- Descuentos con empresas (Universidad Siglo XXI, casas de Ropa)*
- Cambio de Obra social sindical “OSECAC” por prepaga ej: “Swiss Medical”, a cargo del empleado pero con precio promocional, más económico que contratarla particularmente y con el descuento directamente por recibo de sueldo.*
- Obsequios para el día de la madre (año 2012 Boucher de masajes relajantes, año 2011 tarjeta giftcard con crédito)*
- Obsequio para el día del padre*
- Almuerzo especial para el día del trabajador.*

-¿Cómo se transmiten los objetivos a los empleados?

-Todos los años al comienzo, se envía un mail general con las pautas y objetivos.

Y por medio de la red facilitadora se lleva un seguimiento de la performance de cada operador.

-¿Qué otras formas de comunicación utilizan?

- “Lo más utilizado es el email, donde a través de él se comunica al operador cualquier tipo de información tanto personal como grupal relacionado con su tarea”.

-¿Le parece efectivo utilizar este medio como único canal de comunicación con la gente?



“Sí, me parece el más adecuado ya que de esta manera nos aseguramos de que todos reciban el mismo mensaje y además queda plasmado el día y hora en que se hizo la comunicación, nadie puede reclamar que no se le avisa. A las palabras se las lleva el viento”.

¿Los operadores participan de alguna manera en la toma de decisiones o algún asunto del Call?

-Las decisiones finales del Call Center son tomadas por mí y consensuadas con mi equipo de supervisores, pero van de la mano de los intereses del equipo comercial. No es necesario que los operadores participen en las decisiones, porque su trabajo es muy concreto y específico, el de ellos. “En mi caso, cumpla órdenes del Gerente comercial, me pagan para eso.”

¿Hacen uso de carteleras, folletos o alguna visual interna?

-“De esa parte se encarga el dpto. de RRHH, y es quien se ocupa de actualizar o comunicar a los empleados y que el medio que utiliza es el portal interno y vía e-mails”.

¿Existe un plan de capacitación para los operadores?

-Hay una persona especialmente asignada para que capacite a los nuevos ingresantes en la organización en cuanto a la inducción y también en brindarles los conocimientos técnicos y operativos y de calidad en la tarea en que deben desempeñarse”.

¿Cada cuánto tiempo son capacitados los operadores?

-La capacitación es al ingreso y luego depende de los resultados que se obtiene del plan de calidad

¿Cómo es el proceso de selección del personal?

-De eso se ocupa el departamento de recursos humanos, nosotras no nos involucramos.

-En cuanto al portal interno ¿Quiénes pueden acceder?, ¿Está actualizado?, ¿Qué información brinda?



“Personalmente ella no accede por falta de tiempo pero que todos los operadores pueden consultar este portal, es una herramienta que pueden utilizar a diario si es necesario ya que allí se encuentra información a nivel general de la empresa y específica del Call center que ayuda a los operadores en su tarea, pero a veces no se actualiza tan rápido”.

-¿Se trabaja en equipo para cumplir con los objetivos?

-El trabajo del Call Center es muy individual y específico en cuanto a la tarea que se realiza, por eso no se evalúa ni se premia como en otro tipo de actividades el trabajo en equipo.

¿Se tiene en cuenta la calidad o se busca rapidez y trabajo terminado?

- Con respecto a la calidad, todos los años somos auditados según los requerimientos de la ISO 9001, por ello la empresa cuenta con una coordinadora de calidad que se dedica a llevar una planificación de todos los procedimientos, políticas y pautas del Call Center, entre otros. Asimismo, todos los meses se envía un informe al área de calidad de los resultados generales del Call y allí se evalúa si los objetivos se están cumpliendo de acuerdo al plan.

“el Call center existe para satisfacer las necesidades de los clientes, que en este caso son empresas, comercios, bancos... donde los consumidores pasan sus tarjetas de débito o crédito para realizar compras o pagos de servicios y cuando el pos falla, ahí intervenimos nosotros haciendo soporte técnico telefónico. Intentamos solucionar los problemas en el primer llamado y dar solución rápida a nuestros clientes. Y mientras más terminales haya en el mercado mejor le va al Call Center”.

-¿Cómo considera su relación con el personal?

-Los operadores tienen llegada a mí sin ningún tipo de barrera y estoy abierta a recibir todo tipo de consultas. No me involucro en cuestiones personales ya que la gente es muy joven y a veces confunden el vínculo.



Entrevista a la teleoperadora

-Para comenzar queremos conocer su opinión respecto del Clima Laboral que se vive en la empresa

- *“No existe un buen Clima Laboral en la empresa, los telemarketers o representantes de atención al cliente trabajan bajo presión, debiendo cumplir con estándares muy rigurosos, a veces muy difíciles de alcanzar”*

“La empresa ha desarrollado un Plan de Calidad del Servicio el cual mide con diferentes parámetros: precisión, tiempo, calidad del servicio y ausentismo los resultados de la gestión de los empleados.

Los mismos están interrelacionados y son dependientes entre sí, por lo que la falta de cumplimiento de alguno de los estándares fijados, dificulta el logro del objetivo general. Con la sensación de tener obstáculos permanentes para el logro de los objetivos, los operadores se desmotivan generando ausentismo, impuntualidad y en general renunciadas”.

-¿Cómo se evalúa este plan de Calidad de Servicio?

- *“La evaluación produce dos niveles de resultados que son beneficios para los operadores, el primer nivel (Nivel 1) premia al operador con licencia en las guardias de fin de semana correspondiente al mes siguiente al de la calificación, el segundo nivel (Nivel 2) premia al operador con una prima salarial de ochenta pesos”.*

-Al parecer los objetivos son bien claros.

-*El Programa está muy bueno pero que “casi nadie logra cumplir los objetivos y esto nos desalienta para venir a trabajar, uno se esfuerza para lograr un buen resultado, pero el mínimo error es suficiente para no alcanzarlo”.*

-¿Cómo es la gestión de tu trabajo en el Call Center? ¿Y proyectas una carrera aquí?

- *“Las tareas son rutinarias y poco desafiantes, además no hay casi posibilidades de tener una carrera profesional, hay operadores que hace cinco años que trabajan, que se han postulado a puestos superiores y nunca han sido seleccionados, esto ocurre porque no hay Plan de Carrera en la empresa y las vacantes administrativas y jerárquicas son cubiertas a través de búsquedas externas”.*



-¿Se siente cómoda y a gusto en su lugar de trabajo?

- *“Antes teníamos más beneficios y libertades, para tener un libro o un apunte o tomarse un mate, pero ahora, cada vez hay más mano dura en la empresa. Nos chocó la manera en que nos comunicaron que no podíamos tener nada personal en el box y que no podíamos tomar más bebidas, recibimos un mail con las indicaciones y los requisitos a cumplir, no podemos tener nada sobre el box, a cada uno nos han asignado una llave para guardar los objetos personales en un locker, el cual se encuentra lejos del lugar de trabajo”.*

“Yo siento que realizo mi trabajo de manera profesional y que busco cumplir con todo lo que se me asigna, pero sé que en la empresa no se puede escalar más y eso no me motiva a dar más

“Sé que no voy a estar en esta empresa toda la vida, pero por ahora me sirve para pagar mis estudios, mantenerme y más adelante buscaré otra cosa mejor”, “no estoy mal tampoco, sino no seguiría”. “Me sirve por ahora trabajar pocas horas”

-¿Cómo es su relación con los líderes o jefes?

- *Particularmente tengo buena relación con mis superiores, pero la relación es estrictamente laboral y hasta “fría” si se quiere.*

“Ellos contestan todas las preguntas, nos hacen las devoluciones de las llamadas, pero no hay ambiente de alegría o de buena onda.

Por ejemplo, a la hora de plantearnos los objetivos o algún cambio importante en la planificación o que afecte nuestro trabajo, nunca nos los comunican personalmente o en una reunión, nos enteramos de todo a través de mails, cuando hay temas que deberían ser informados por otra vía y con una anticipación adecuada, por ejemplo, la implementación de un nuevo sistema de gestión o el aumento en la carga horaria de trabajo”.

“Lo que veo es que tanto la red facilitadora como la coordinadora se lavan un poco las manos y esquivan dar la cara ante cuestiones importantes. Y esto nos molesta mucho”.

-¿Pero entonces tienen reuniones cada cuánto tiempo?

- *Tengo 4 años en la empresa y las únicas reuniones que hemos tenido son las que han sido pedidas por nosotros, por ejemplo hace poco pedimos una reunión porque nos estaban pagando tarde el sueldo y se acercó el Gerente comercial respondiendo que: El dueño del servicio (VISA) estaba*



atrasado en sus pagos y por eso, la empresa se había atrasado con los salarios, “siendo este un problema de la empresa y no nuestro” y tampoco nos aseguraba que esto no vuelva a ocurrir.

-¿Podría decir que sus líderes la orientan y son un modelo a seguir?

-No hay un referente líder para mí, si bien reconozco que las jefas saben muchísimo de las cuestiones técnicas y la operatoria diaria, les falta carisma con nosotros.

-¿Qué relación tienen con la encargada de Recursos Humanos?

-”Absolutamente ninguna, ella está abajo y nosotros arriba, con eso te digo todo. Nadie sabe bien qué hace.”

- ¿Qué podría decirnos acerca de las condiciones de trabajo y de la seguridad e higiene?

- “Desde que ingresé en la empresa veo que los empleados no son escuchados y atendidos como se debe, trabajamos con sillas rotas, lo que hemos reclamado pero no se han reparado, en pleno verano el aire acondicionado estuvo tres meses sin funcionar por lo que debimos trabajar con temperaturas mayores a 33 ° dentro de las instalaciones, hoy, reparado hace un ruido muy molesto”

-¿Considera que existe trabajo en equipo?

- A ver, no hay incentivos para trabajar en equipo. Cada persona se preocupa por lograr sus propias metas o cumplir su horario y salir inmediatamente. “Si bien somos pocos y hace mucho que trabajo acá, hay compañeros con los que nunca hablé, porque son nuevos o porque apenas los cruzo cuando salgo”.

En cuanto a la tarea diaria, aunque no se vea, tiene mucha importancia el trabajo de los compañeros porque el registro de un cliente que llama al Call es abierto por varias personas y si no está bien cargado puede ocasionar inconvenientes futuros. Allí veo, que falta por parte de los de arriba un control... lo que hacemos es mandarnos mensajes entre nosotros para que no volvamos a cometer los mismos errores, pero sucede que hay ciertas personas que cometen los mismos errores una y otra vez y nos perjudicamos todos, eso genera broncas y enfrentamientos entre compañeros”.

-¿Hay alguna cuestión que considera importante para los operadores y que esté afectando el clima



laboral?

-Sí, los salarios no son malos para la cantidad de horas de trabajo, cobramos todo en blanco y de acuerdo a lo que dice el contrato, pero el problema grave es que desde hace cuatro meses, están depositando fuera de término, es decir, entre el día 8 y el 10 del mes siguiente”. “y a causa del mal uso de la información se ha generado radio-pasillo tremendo que ha traído aparejado una mala predisposición en los empleados en sus puestos de trabajo”.

Otra cosa que sería muy importante es hacer hincapié en las capacitaciones ya que el producto que manejamos es exclusivamente tecnológico y se va actualizando, por lo que es importante conocer detalladamente su funcionamiento”.

Está muy claro que servimos nada más para hablar por teléfono, nuestras opiniones no importan ya que hicimos pedidos por mejoras edilicias, o modos de hacer las cosas y nunca tenemos la respuesta esperada

-¿Está conforme con los beneficios que recibe?

-Sí, pero antes había más beneficios y fueron quitados, por ejemplo una caja de navidad, y el festejo del día del amigo o la posibilidad de tomar un mate en el box”, ahora, cada vez hay más mano dura en la empresa”.



Modelo de Encuesta de Clima

Queremos contarte que este es un trabajo de investigación para realizar una tesis de grado. Tu opinión es muy importante. La encuesta es anónima, no obligatoria y los datos extraídos serán tratados en un marco de confidencialidad y absoluta reserva. ¡Muchas gracias!

1. Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.
2. Considero que tengo posibilidades de desarrollo en mi empresa.
3. Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.
4. Mi superior inmediato planifica adecuadamente las tareas bajo su responsabilidad.
5. Mi superior inmediato está comprometido con el logro de los objetivos de nuestro equipo.
6. El equipo gerencial de mi empresa tiene una clara visión del rumbo que debe seguir esta Organización en el futuro.
7. Me encuentro lo suficientemente informado/a de los resultados del Call center.
8. En el Call center se escucha a las personas y se las considera.
9. Comparando con empresas similares, estoy satisfecho con los beneficios que me brinda mi empresa (plan médico, descuentos/vales, otros beneficios).
10. En mi empresa puedo lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional.
11. Mi empresa es transparente cuando lleva a cabo búsquedas y/o procesos de promoción interna.
12. En mi sector trabajamos en equipo.
13. Mi superior inmediato posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.
14. Mi superior inmediato es coherente entre lo que dice y lo que hace.
15. Tengo confianza en las decisiones del equipo gerencial de mi empresa.
16. Estoy satisfecho/a con mi empresa como lugar para trabajar.
17. Las decisiones en mi empresa son tomadas dentro de plazos aceptables.
18. En el Call Center es adecuada la relación que existe entre mi salario y mis responsabilidades.
19. Lo que hago y aprendo en mi empresa me permite estar bien posicionado en el mercado laboral.
20. El Call center satisface las necesidades de nuestros clientes.



21. Existen relaciones de cooperación entre sectores de la empresa.
22. Mi superior inmediato es abierto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.
23. Mi superior inmediato establece claramente mis objetivos.
24. Estoy satisfecho/a con el prestigio que mi empresa tiene en el mercado.
25. Comprendo cómo mi trabajo contribuye a los objetivos de mi empresa.
26. Mi empresa responde con rapidez a los cambios del mercado.
27. Me siento orgulloso de trabajar en este Call Center (compromiso emocional).
28. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.
29. La calidad de productos/servicios que mi empresa brinda a sus clientes es buena.
30. En general, estoy satisfecho con la relación que tengo con mi superior inmediato.
31. Mi superior inmediato promueve el trabajo en equipo entre áreas.
32. Mi superior inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores.
33. Valoro las acciones que mi empresa realiza para la comunidad.
34. Me entero de lo importante que sucede en la empresa a través de los canales formales.
35. En mi lugar de trabajo tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo.
36. Comparto el proyecto de mi empresa (compromiso racional).
37. Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual.
38. Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo.
39. Mi superior inmediato tiene una clara visión del rumbo que seguirá la empresa en el futuro.
40. Mi superior inmediato se ocupa por generar un buen clima de trabajo en el sector.
41. Mi superior inmediato me da retroalimentación (feedback) periódicamente sobre mi desempeño.
42. A futuro creo que la situación de mi empresa será muy buena.
43. Estoy satisfecho/a con el prestigio que mi empresa tiene en el mercado.
44. Mi empresa reconoce el buen desempeño.
45. Si me ofrecen un trabajo en otra empresa con las mismas condiciones laborales, seguiría trabajando en mi empresa (permanencia).
46. En mi empresa todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico.



47. En mi empresa los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.
48. Mi superior inmediato busca la solución más adecuada para satisfacer las necesidades del cliente.
49. Mi superior inmediato ayuda a acercar opiniones diferentes en nuestro equipo de trabajo.
50. Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño.
51. Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.
52. La comunicación de mi empresa hacia sus empleados es confiable.
53. En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mío, creo que mi remuneración es adecuada.
54. En mi empresa estamos dispuestos a hacer el máximo esfuerzo en todas las situaciones para lograr que el trabajo se haga o el objetivo se cumpla (Esfuerzo discrecional)



Hoja de respuestas
Trabajo Final de Grado “L&L”

Edad:

Sexo: F / M

Antigüedad:.....

Puesto:

Estudios alcanzados:.....

A = Bueno, B = Regular, C = Malo

A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C						
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	28	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	37	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	46	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	29	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	38	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	47	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	39	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	48	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	31	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	40	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	49	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	32	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	41	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	33	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	42	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	51	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	34	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	43	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	52	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	26	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	35	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	44	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	53	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	36	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	45	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	54	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

