

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE LLORENTE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de Empresas con énfasis en Recursos
Humanos

Análisis del Clima Organizacional que presentan los
colaboradores de la entidad financiera Banco BCA en el
tercer cuatrimestre de 2016.

Elaborada por:
Sharlyne Mora Montero

Tutora:
MSc. Susana Araya Zamora

Octubre, 2016

DECLARACIÓN JURADA

Yo Sharlyne Mora Montero, mayor de edad, portador de la cédula de indentidad número 1 1318 0679 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercebido y entendidos de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se contituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Análisis del Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la entidad financiera Banco BCA en el tercer cuatrimestre de 2016", es una obra original que ha respetado por todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos número 6683 del 14 de Octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de Noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, el día 15 del mes de Febrero del año dos mil diecisiete.



Sharlyne Mora Montero

Cédula: 1-1318-0679

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA

San José, 15 de febrero del 2017

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **SHARLYNE MORA MONTERO**, cédula de identidad número 1-1318-0679 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PRESENTAN LOS COLABORADORES DE LA ENTIDAD FINANCIERA BANCO BCA EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2016"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

CARTA DE LECTOR

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos

Estimado señor


El estudiante Sharlyne Mora Montero, cédula de identidad: 1-1318-0679, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “Análisis del Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la entidad financiera Banco BCA en el tercer cuatrimestre de 2016.”, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura.

He revisado el contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre los objetivos del trabajo, análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados, la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

He concluido que el trabajo cuenta con los estándares necesarios para dar continuidad con el proceso de defensa del mismo, por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma



Nombre

Sir Chacón A.

Cédula

1848930

CARTA APROBACIÓN DEL FILOLÓGO

San José, 5 de abril, 2017

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Llorente

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: "Análisis del Clima Organizacional que presentan los colaboradores de la entidad financiera Banco BCA en el tercer cuatrimestre de 2016", elaborado por la estudiante Sharlyne Mora Montero, cédula 1-1318-0679, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer enormemente, a mi tutora en este proyecto, Susana Araya quien también me brindó su conocimiento académico en el transcurso de la carrera y me apoyó en todo momento.

También un agradecimiento a todo el equipo de Call Center donde se realizó el trabajo de investigación, quienes me apoyaron y me brindaron su tiempo para lograr obtener los resultados deseados y lograr el objetivo de esta investigación.

También quiero agradecer a la Jefatura inmediata del Call Center y a Recursos Humanos de la empresa financiera quienes me permitieron realizar el trabajo de investigación y aplicar los recursos necesarios para la mejora continua del mismo.

DEDICATORIA

Quiero, primeramente, dar gracias a Dios por hacer que esta etapa llegara a mi vida, ya que gracias a Él he tomado la fuerza y me ha guiado por el mejor camino para ir concluyendo mis sueños con gran esfuerzo y dedicación. Ha sido el guía de mi camino y ejemplo de que el amor existe.

También quiero dar gracias a mi madre que me ha apoyado en todo momento de mi vida y en esta gran etapa me ha dado la fuerza para seguir adelante; a mi suegra con quien ya lamentablemente no contamos con su presencia pero fue mi segunda madre cuando estuvo entre nosotros y me apoyó en todo momento, y por supuesto a mi novio Carlos Andrés Zúñiga quien me ha impulsado en todo momento, ha estado conmigo en las buenas y en las malas y me ha ayudado a motivarme para seguir cumpliendo mis sueños y metas.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA	2
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	13
ÍNDICE DE CUADROS	13
ÍNDICE DE TABLAS	14
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I	20
INFORMACIÓN GENERAL	20
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	21
1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	23
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	26
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.6.1 Objetivo General	27
1.6.2 Objetivos específicos.....	27
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	27
1.7.1 Alcances.....	27
1.7.2 Limitaciones.....	28
1.8. APORTE DEL INVESTIGADOR	28
1.8.1. Delimitación Espacial.....	28
1.8.2. Delimitación Temporal	29
1.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	29

CAPÍTULO II:	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1. MARCO SITUACIONAL	31
2.1.1 Reseña histórica del Banco BCA	31
2.1.2 Misión.....	33
2.1.3 Visión	33
2.1.4 Valores.....	34
2.1.5 Organigrama del Grupo Financiero BCA	35
2.1.6 Imágenes de las sucursales del Banco BCA	36
2.2 Marco Conceptual.....	38
2.2.1. Administración	38
2.2.1.1 Planificación	40
2.2.1.2 Organización.....	40
2.2.1.3 Integración	41
2.2.1.4 Dirección.....	42
2.2.1.5 Control.....	42
2.2.1.6 Eficacia y eficiencia.....	44
2.2.2. Administración de Recursos Humanos.....	44
2.2.3. Capital humano	46
2.2.4 Procesos de la Administración de Recursos Humanos	47
2.2.5 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	49
2.2.6 Función de la Administración de Recursos Humanos	49
2.2.7 Reclutamiento y selección de personal.....	51
2.2.8 Entrenamiento, capacitación y desarrollo	51
2.2.9 Administración de sueldos y salarios	52
2.2.10 Administración de nóminas	53
2.2.11 Análisis y valuación de puestos	54
2.2.12 Higiene y seguridad industrial.....	55
2.2.13 Relaciones laborales.....	56
2.3. TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO.....	57
2.3.1 Liderazgo	57
2.3.2 Comunicación	59

	10
2.2.3 Motivación.....	60
2.2.4 El Individuo y la Motivación	61
2.2.5 Relaciones Interpersonales e Intrapersonales	63
2.2.6 La Conversación.....	64
2.2.7 Clima Organizacional	66
CAPÍTULO III:	67
MARCO METODOLÓGICO.....	67
3.1. TIPO DE ESTUDIO.....	68
3.2. ENFOQUE CUANTITATIVO	68
3.3. ENFOQUE CUALITATIVO	688
3.4. ENFOQUE MIXTO.....	70
3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	71
3.5.1. Investigación Descriptiva.....	71
3.5.2. Diseño Transversal	73
3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	73
3.6.1. Análisis de contenido	73
3.6.2. Sujetos.....	74
3.6.3. Fuentes de información	74
3.6.3.1. Fuentes primarias.....	75
3.6.3.2. Fuentes secundarias.....	75
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	76
3.7.1. Población.....	76
3.7.2. Muestra	77
3.8. TIPO DE MUESTREO	78
3.9. DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS	79
3.9.1. Cuestionario	80
3.9.2. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	81
3.9.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	82
CAPÍTULO IV:	85
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	85
4.1 Análisis e interpretación de datos.....	86
4.2 Análisis de resultados. Discusión.	86

4.3	Tipos de gráficos.....	87
4.3.1	Gráfico de Barras.....	87
4.3.2	Gráfico Circulares	88
CAPÍTULO V		152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		152
1.1.	Conclusiones.....	153
5.1.1.	Variable 1: Clima Organizacional.....	154
5.1.1.1.	Indicador 1: Liderazgo	153
5.1.1.2.	Indicador 2: Comunicación.....	154
5.1.2.	Variable 2: Ambiente Laboral.....	156
5.1.2.1.	Indicador 1: Relaciones Interpersonales.....	155
5.1.2.2.	Indicador 2: Condiciones Laborales	156
5.1.2.3.	Indicador 3: Jornada Laboral.....	157
5.1.3.	Variable 3: Comportamiento.....	158
5.1.3.1.	Indicador 1: Motivación	157
5.1.3.2.	Indicador 2: Logro de Metas	160
5.1.3.3.	Indicador 3: Capacitación.....	161
5.1.4.	Variable 4: Propuesta	163
5.1.4.1.	Indicador 1: Remuneración.....	162
5.1.4.2.	Indicador 2: Desarrollo Personal.....	162
5.1.4.3.	Indicador 3: Crecimiento Personal.....	163
5.2.	Recomendaciones	165
5.2.1.	Variable 1: Clima Organizacional.....	165
5.2.1.1.	Indicador 1: Liderazgo	164
5.2.1.2.	Indicador 2: Comunicación.....	165
5.2.1.3.	Indicador 3: Seguimiento de metas	166
5.2.2.	Variable 2: Ambiente Laboral.....	168
5.2.2.1	Indicador 1: Relaciones Interpersonales.....	168
5.2.2.2.	Indicador 2: Condiciones Laborales	168
5.2.2.3.	Indicador 3: Jornada Laboral.....	169
5.2.3.	Variable 3: Comportamiento.....	172
5.2.3.1.	Indicador 1: Motivación	171

5.2.3.2. Indicador 2: Logro de Metas	175
5.2.3.3. Indicador 3: Capacitación.....	176
5.2.4. Variable 4: Propuesta.....	177
5.2.4.1. Indicador 1: Remuneración.....	176
5.2.4.2. Indicador 2: Desarrollo Personal.....	177
5.2.4.3. Indicador 3: Crecimiento Personal.....	177
CAPÍTULO VI	180
1.1. INTRODUCCIÓN	181
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	182
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	183
6.3.1 Objetivo General	183
6.3.2 Objetivos Específicos.....	183
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	184
6.4.1. Alcances.....	184
6.4.2. Limitaciones	184
6.5 Debilidades institucionales.....	185
6.5.1 Plan de acción para la mejora de las debilidades institucionales	186
6.5.2 Presupuesto aproximado para actividades internas.....	188
6.6 Debilidades en la comunicación con otros departamentos.....	189
6.6.1.1 Estructura de las capacitaciones internas.....	190
6.6.1.2 Estructura de las capacitaciones internas.....	191
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	195
Referencias bibliográficas de libros consultados	196
Tesis Consultadas	197
Referencias de Internet.....	198
ANEXOS	199
Anexo 1. Cuestionario	200

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Sucursal San Pedro Banco BCA	35
Imagen 2 Sucursal Guadalupe Banco BCA	35
Imagen 3 Sucursal Digital San José Banco BCA	3636
Imagen 4 Sucursal Cartago Banco BCA	36
Imagen 5 Proceso Administrativo	38
Imagen 6 Fase Estructural	40
Imagen 7 Fase Operativa.....	42
Imagen 8 Esquema Higiene y Seguridad	55
Imagen 9 Cualidades de un líder	57
Imagen 10 Proceso Cuantitativo	68
Imagen 11 Proceso Cualitativo.....	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Los cuatro sistemas en la administración de las organizaciones humanas.....	47
Cuadro 2 Cantidad de funcionarios según género	76
Cuadro 3 Cantidad de funcionarios según muestra	76
Cuadro 4 Muestra según área de trabajo	77
Cuadro 5 Operacionalización de las variables.....	7882

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género	88
Tabla 2 Edad	89
Tabla 3 Años de laborar en la institución	90
Tabla 4 Conclusión de estudios	91
Tabla 5 ¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?	9493
Tabla 6 ¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo?	94
Tabla 7 ¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo?	95
Tabla 8 ¿Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance de metas y logros de objetivos?	97
Tabla 9 ¿Existe comunicación clara entre los distintos departamentos?	98
Tabla 10 ¿Conozco y tenemos contacto con el Gerente del área?	100
Tabla 11 ¿En nuestro departamento se conocen bien las metas y los objetivos?	101
Tabla 12 ¿Mi supervisor me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo correctamente? ...	103
Tabla 13 ¿Se realizan realimentaciones correctas al personal cuando es necesario?	105105
Tabla 14 ¿Se realizan realimentaciones correctas al personal cuando es necesario?	107
Tabla 15 ¿Siento la confianza con mi supervisor para pedirle consejos en asuntos personales?	109
Tabla 16 ¿El espacio físico es el adecuado para desempeñar bien mi trabajo?	110
Tabla 17 ¿Constantemente siento mucha presión por los resultados de mi trabajo?	111
Tabla 18 ¿El edificio donde laboro está en buenas condiciones físicas?	112
Tabla 19 ¿Tengo claro la cantidad de horas laborales que debo cumplir en la semana?	115114
Tabla 20 ¿Cuento con el tiempo suficiente de descanso según mi horario laboral?	115
Tabla 21 ¿Realizamos descansos activos constantemente?	117
Tabla 22 ¿Nos toman en cuenta para concursos o promociones en el departamento?	118
Tabla 23 ¿Mi supervisor o jefe inmediato constantemente me felicita por los resultados positivos o ideas que tenemos?	120
Tabla 24 ¿En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos tiene consecuencias positivas?	122
Tabla 25 Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro del departamento?	124
Tabla 26 ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?	126
Tabla 27 ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?	127

Tabla 28 ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?	128
Tabla 29 ¿En la organización se realizan diferentes actividades sociales, culturales?	129
Tabla 30 ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la empresa? .	130
Tabla 31 ¿Considera que su superior directo reconoce y valora su trabajo?	132
Tabla 32 ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?	133
Tabla 33 Es sencillo alcanzar las metas del departamento.....	136
Tabla 34 Es bastante fácil comprender lo que representan los objetivos del departamento para cada colaborador	136
Tabla 35 Nos reunimos en equipo o de forma individual para dar seguimiento a los objetivos del departamento	137
Tabla 36 Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo	140
Tabla 37 ¿Recibo capacitaciones o repasos en temas para mejora del conocimiento?.....	141
Tabla 38 ¿El tiempo de capacitación es suficiente cuando ingresa el nuevo personal?.....	141
Tabla 39 ¿La retribución salarial que recibo por mi trabajo diario es justa?.....	142
Tabla 40 ¿Aparte de mi salario; recibo algún otro tipo de remuneración en efectivo?	143
Tabla 41 ¿Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial? ¿De qué forma se realiza?.....	145
Tabla 42 ¿Mi jefe inmediato nos ayuda a cerrar brechas de conocimiento, habilidades y destrezas?....	146
Tabla 43 ¿Constantemente nos toman en cuenta cuando hay promociones laborales en el mismo departamento o en otras áreas?.....	148
Tabla 44 ¿Somos tomados en cuenta en decisiones importantes, así como nuestras ideas, iniciativas y propuestas son valoradas?.....	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género	88
Gráfico 2 Edad	89
Gráfico 3 Años de laborar en la institución	90
Gráfico 4 Conclusión de estudios	92
Gráfico 5 ¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?	9493
Gráfico 6 ¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo?.....	94
Gráfico 7 ¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo?	95
Gráfico 8 ¿Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance de metas y logros de objetivos? 97	
Gráfico 9 ¿Existe comunicación clara entre los distintos departamentos?	98
Gráfico 10 ¿Conozco y tenemos contacto con el Gerente del área?.....	100
Gráfico 11 ¿En nuestro departamento se conocen bien las metas y los objetivos?.....	102
Gráfico 12 ¿Mi supervisor me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo correctamente?104	
Gráfico 13 ¿Se realizan realimentaciones correctas al personal cuando es necesario?	105106
Gráfico 14 ¿Se realizan realimentaciones correctas al personal cuando es necesario?	108
Gráfico 15 ¿Siento la confianza con mi supervisor para pedirle consejos en asuntos personales?	109
Gráfico 16 ¿El espacio físico es el adecuado para desempeñar bien mi trabajo?	110
Gráfico 17 ¿Constantemente siento mucha presión por los resultados de mi trabajo?	111
Gráfico 18 ¿El edificio donde laboro está en buenas condiciones físicas?	113
Gráfico 19 ¿Tengo claro la cantidad de horas laborales que debo cumplir en la semana?.....	115114
Gráfico 20 ¿Cuento con el tiempo suficiente de descanso según mi horario laboral?	116
Gráfico 21 ¿Realizamos descansos activos constantemente?	117
Gráfico 22 ¿Nos toman en cuenta para concursos o promociones en el departamento?	119
Gráfico 23 ¿Mi supervisor o jefe inmediato constantemente me felicita por los resultados positivos o ideas que tenemos?	121
Gráfico 24 ¿En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos tiene consecuencias positivas?.....	122
Gráfico 25 Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro del departamento?.....	124
Gráfico 26 ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?.....	126

Gráfico 27 ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?	127
Gráfico 28 ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?.....	128
Gráfico 29 ¿En la organización se realizan diferentes actividades sociales, culturales?.....	130
Gráfico 30 ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la empresa?.....	131
Gráfico 31 ¿Considera que su superior directo reconoce y valora su trabajo?	132
Gráfico 32 ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?	133
Gráfico 33 Es sencillo alcanzar las metas del departamento	136
Gráfico 34 Es bastante fácil comprender lo que representan los objetivos del departamento para cada colaborador.....	137
Gráfico 35 Nos reunimos en equipo o de forma individual para dar seguimiento a los objetivos del departamento	138
Gráfico 36 Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo	140
Gráfico 37 ¿Recibo capacitaciones o repasos en temas para mejora del conocimiento?	141
Gráfico 38 ¿El tiempo de capacitación es suficiente cuando ingresa el nuevo personal?.....	141
Gráfico 39 ¿La retribución salarial que recibo por mi trabajo diario es justa?	142
Gráfico 40 Aparte de mi salario ¿recibo algún otro tipo de remuneración en efectivo?	144
Gráfico 41 ¿Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial? ¿De qué forma se realiza?	145
Gráfico 42 ¿Mi jefe inmediato nos ayuda a cerrar brechas de conocimiento, habilidades y destrezas?	147
Gráfico 43 ¿Constantemente nos toman en cuenta cuando hay promociones laborales en el mismo departamento o en otras áreas?.....	148
Gráfico 44 ¿Somos tomados en cuenta en decisiones importantes, así como nuestras ideas, iniciativas y propuestas son valoradas?.....	149

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema de clima organizacional desempeña un gran papel en las empresas. Esto debido a que influye en el comportamiento, productividad y desempeño de los colaboradores y por ello es de suma importancia que sea medido periódicamente para encontrar oportunidades de mejora en la empresa y así no generar un ambiente pesado dentro de la organización.

Muchas de las empresas que tienen éxito se debe a que su ambiente de trabajo es excelente, y porque su Jefatura se preocupa realmente de cómo se sienten sus colaboradores y lo que necesitan para estar mejor en su puesto de trabajo.

Debido a lo anterior, el desarrollo de la investigación ha sido estructurado en cinco capítulos:

Capítulo I: Titulado “Información general,” donde se encuentra la formulación del problema y propósitos del estudio; se establece el planteamiento del problema, antecedentes del problema, justificación del problema, delimitación del problema, objetivos, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Denominado “Marco teórico,” en el cual se indican los aspectos teóricos de la investigación, relación de la historia de la Policía Profesional de Migración del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, el organigrama institucional, los objetivos, así como la misión, visión, valores y demás características que ubiquen al lector en el contexto.

Capítulo III: Se titula “Marco metodológico,” y en este se encuentra el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

Capítulo IV: Se denomina “Análisis e interpretación de los datos”, donde se presentan los datos obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación aplicados a los sujetos de información de la presente investigación en cuadros estadísticos y gráficos.

Capítulo V: Se titula “Conclusiones y recomendaciones”, en el cual se emiten las conclusiones a las cuales el autor ha llegado e igualmente se recomiendan soluciones que permitirán abordar y mejorar la situación en la que laboran los trabajadores, desde una perspectiva objetiva.

Capítulo VI: Titulado “Propuesta”, selección de la propuesta, detalle y costos de implementación, impacto, descripción de actividades, detección de debilidades o carencias, acciones de mejoramiento, otros.

CAPÍTULO I
INFORMACIÓN GENERAL

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

- **Banco BCA**

Los inicios del Grupo Financiero se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América en Nicaragua. Sin embargo, fue hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito a través de las empresas financieras.

A mediados de los años ochenta, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica. Fue en la década de 1990 que se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta el día de hoy.

Ya en el año 2004 el Grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México y, un año más, tarde se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance (subsidiaria de GE Capital Corporation) adquirió el 49.99% del capital de la financiera, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BCA International Bank.

Paralelamente y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como BCA| Honduras. En el 2007 también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

A mediados del 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, convirtiéndose así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a nivel mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Como resultado, en julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia, el conglomerado financiero más grande de ese país -conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el fondo de pensiones AP Porvenir-, suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones de dicha financiera. En diciembre del 2010, y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad de esta financiera se mantienen, y más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que esta empresa siga siendo hoy una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad. (BAC Credomatic, 2016)

Cronología:

1952 Se fundó el Banco de América BCA en Nicaragua

Década de 1970 Se iniciaron las operaciones de tarjeta de crédito

Década de 1980 El Grupo incursionó en el negocio de banca en Costa Rica

Década de 1990 Se obtuvieron las licencias bancarias en el resto de los países de América Central y se fortaleció aún más la presencia del Grupo en toda la región

2004 Inicio de operaciones de tarjeta de crédito en México

2005 Alianza estratégica con GE Consumer Finance (adquisición del 49.99% de las acciones)

2007 Adquisición de BAMER (Honduras), Propemi (El Salvador) y la Corporación Financiera Miravalles (Costa Rica)

2009 GE Capital aumenta su participación de capital al 75%

2010 Grupo Aval de Colombia adquiere el 100% de las acciones del Grupo

(BAC Credomatic, 2016)

1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes investigativos se refieren a los estudios previos que se han confeccionado en torno a un tema similar al de la presente investigación, se refiere a aquel documento que efectúa un análisis respecto al tema de Clima Organizacional en las empresas.

En la Entidad Financiera Banco BCA, no se evidenció la existencia de investigaciones similares; debido a esto, se procedió a investigar sobre estudios similares a nivel externo.

Entre los resultados encontramos una investigación de la Universidad Estatal a Distancia denominada *“Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio-Noviembre 2008”*.

Entre las conclusiones que podemos encontrar en esta investigación podemos mencionar que se evidencia que el 62% del personal corresponde al sexo femenino, un 43%, pertenece a la categoría de los auxiliares de enfermería y un 53.3%, posee el grado académico de licenciatura y maestría. Además, el 52% tiene menos de 5 años de antigüedad en la institución y un 67%, menos de cinco años de antigüedad en el servicio. El 49% del personal está interino, condición que genera insatisfacción laboral por la inopia del recurso humano, aunado a sobrecarga de trabajo, rotación frecuente e inestabilidad económica, así como estrés.

También podemos mencionar que concluyeron que un 44% del personal son solteros y un 36% casado, no se evidencia que su condición civil afecte la satisfacción laboral. Existen pocas diferencias significativas entre ambos sexos que repercuta en su desempeño laboral, tampoco existen pruebas de que el género afecte la satisfacción laboral. Se establece que la mayoría del personal, un 84%, son adultos jóvenes, comprendido entre los rangos etarios menor de 25 a 44 años. Sobre

la relación entre edad y satisfacción laboral, los estudios señalan una asociación positiva, además que la satisfacción aumenta entre los profesionales.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Cuando se realiza este tipo de investigaciones se dan a conocer muchas preguntas las cuales no todas tienen respuestas, por lo que se buscan las causas y efectos del problema central para poder entender y buscar soluciones a estas.

El clima organizacional debe ser equilibrado en una empresa para que ésta tenga el éxito que necesita, ya que si sus colaboradores no se encuentran satisfechos en su ambiente diario, puede generar sinergia negativa y esto puede producir a su vez desmotivación, mala comunicación, baja productividad, malas relaciones interpersonales, cansancio físico y mental; entre otras cosas más que pueden perjudicar la organización, así como llegar a tener problemas financieros y con esto perder clientes.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el clima organizacional el desempeño laboral de los colaboradores del Banco BCA de Costa Rica en el tercer cuatrimestre del año 2016?

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Esta investigación sirve para evaluar el tema del clima organizacional en la entidad financiera y así identificar mejoras que puedan ayudar en el departamento del Centro de Atención Telefónica.

Brindar a sus colaboradores mejores condiciones laborales para que puedan desempeñar sus funciones de la mejor forma, así como brindar comodidad necesaria para que el personal pueda alcanzar sus metas y sean más productivos para la organización.

La entidad financiera ha realizado un cambio de horario en la jornada laboral de sus colaboradores debido a la necesidad que presenta el negocio en ese momento, ya que por el momento no se dispone de más plazas para contratar personal para el departamento del Call Center.

Esto ha provocado resistencia al cambio por parte de los colaboradores del Call Center y genera un clima organizacional de tensión.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Analizar el clima organizacional que presentan los colaboradores de la entidad financiera Banco BCA de Costa Rica en el tercer cuatrimestre del año 2016.

1.6.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el tipo de liderazgo, la comunicación y el seguimiento de metas que se aplica en el Centro de Atención Telefónica del Banco BCA.
- b) Identificar las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y la jornada laboral que se aplica en el Centro de Atención Telefónica del Banco BCA.
- c) Establecer la motivación, el logro de metas y la capacitación que se aplica en el Centro de Atención Telefónica del Banco BCA.
- d) Elaborar una propuesta de mejora que ayude a mejorar el clima organizacional del Centro de Atención Telefónica del Banco BCA.

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1 Alcances

La investigación contribuirá a mejorar y tener un clima organizacional más estable en el Centro de Atención Telefónica, lo cual contribuirá también a mejorar el servicio al cliente que brindan los colaboradores, en su desempeño y desarrollo laboral.

1.7.2 Limitaciones

Una limitación con la que contamos en el Call Center es la contratación de nuevo personal ya que por el momento no se cuentan con los recursos necesarios para solventar esta necesidad, como lo es el espacio físico y la aprobación por parte de la gerencia para la apertura de más plazas en el Call Center.

1.8. APORTE DEL INVESTIGADOR

Con la presente investigación se pretende realizar un estudio del Clima Organizacional de la entidad Financiera Banco BCA de Costa Rica, así como aplicar un cuestionario o test, y buscar oportunidades de mejora en este tema para así poder realizar la propuesta que se brindará en esta investigación y poder aplicarla como mejora de una herramienta administrativa.

Esto beneficiará al ambiente laboral, por consecuencia también ayudará en la satisfacción de los colaboradores y su desempeño laboral aumentará.

1.8.1. Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará en la entidad financiera Banco BCA, propiamente en el área de Call Center de Servicio al Cliente, ubicada geográficamente en la provincia de San José.

1.8.2. Delimitación Temporal

La investigación será efectuada durante el tercer cuatrimestre del año 2016 con los agentes telefónicos del Call Center de BAC San José.

1.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el clima organizacional el desempeño laboral de los colaboradores de esta entidad financiera Banco BCA de Costa Rica en el tercer cuatrimestre del año 2016?

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

Este capítulo consta de tres apartados, en el primero se describe el marco situacional que se refiere a los aspectos relacionados con la organización en estudio, tales como: su reseña histórica, funciones, misión, visión, valores, estructura organizacional, entre otros.

En el segundo apartado, se describe el marco conceptual enfocado en expresar definiciones conceptuales de temas atinentes a la presente investigación. Dichas definiciones se encuentran enmarcadas tanto en la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia;

En el tercer apartado denominado como teorías relacionadas con el proyecto se enmarcan en una serie de definiciones referentes al tema en estudio; tomando en cuenta la visión de diversos autores a través del tiempo.

2.1. MARCO SITUACIONAL

2.1.1 Reseña histórica del Banco BCA

Los inicios del Grupo Financiero BCA se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América, en Nicaragua. Sin embargo, no fue sino hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito mediante las empresas COM.

A mediados de los años ochenta, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica, con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco BCA. Fue en la década de 1990 cuando se concretó la expansión hacia los otros

mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta el día de hoy.

En el año 2004 el Grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México y, un año más tarde, se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance (subsidiaria de GE Capital Corporation) adquirió el 49,99% del capital de BCA COM, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BCA International Bank.

Paralelamente y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como BCA Honduras. En el 2007 también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

A mediados del 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, y se convirtió así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a escala mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Como resultado, en julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia, el conglomerado financiero más grande ese país -conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el Fondo de Pensiones AP Porvenir-, suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BCA COM. En diciembre del 2010, y

después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo BCA COM, se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que BCA COM siga siendo hoy una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

2.1.2 Misión

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

2.1.3 Visión

Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la Región. (BAC Credomatic, 2016)

2.1.4 Valores

Integridad

✓ Prudente, ✓ Honesto, ✓ Coherente, ✓ Leal, ✓ Confiable, ✓ Sincero, ✓ Ético, ✓ Honorable

Respeto

✓ Sabe escuchar,
✓ Justo, ✓ Sabe compartir,
✓ Colaborador, ✓ Solidario, ✓ Accesible, ✓ Incluyente, ✓ Amable

Excelencia

✓ Capaz, ✓ Eficiente, ✓ Superación, ✓ Calidad, ✓ Va más allá ✓ Perspicaz,
✓ Da resultados, ✓ Comprometido

Responsabilidad

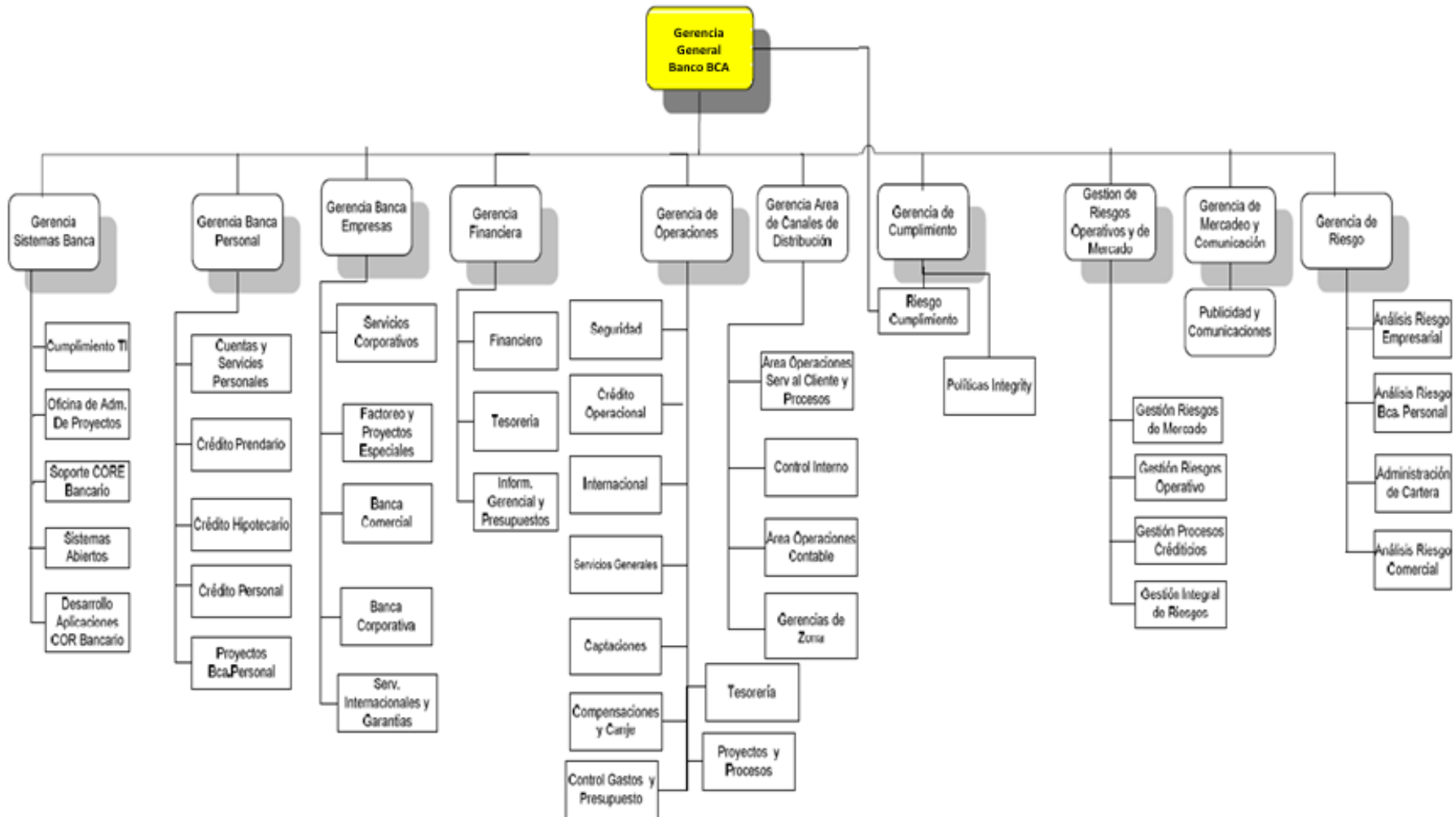
✓ Dedicado, ✓ Servicial, ✓ Laborioso, ✓ Emprendedor, ✓ Perseverante, ✓ Responsable, ✓ Consecuente, ✓ Sentido de urgencia

Innovación

✓ Creativo, ✓ Abierto al cambio,
✓ Simplicidad, ✓ Curioso, ✓ Flexible, ✓ Optimista, ✓ Mejora continua

Fuente: Tomado de <https://www.baccredomatic.com/es-cr>

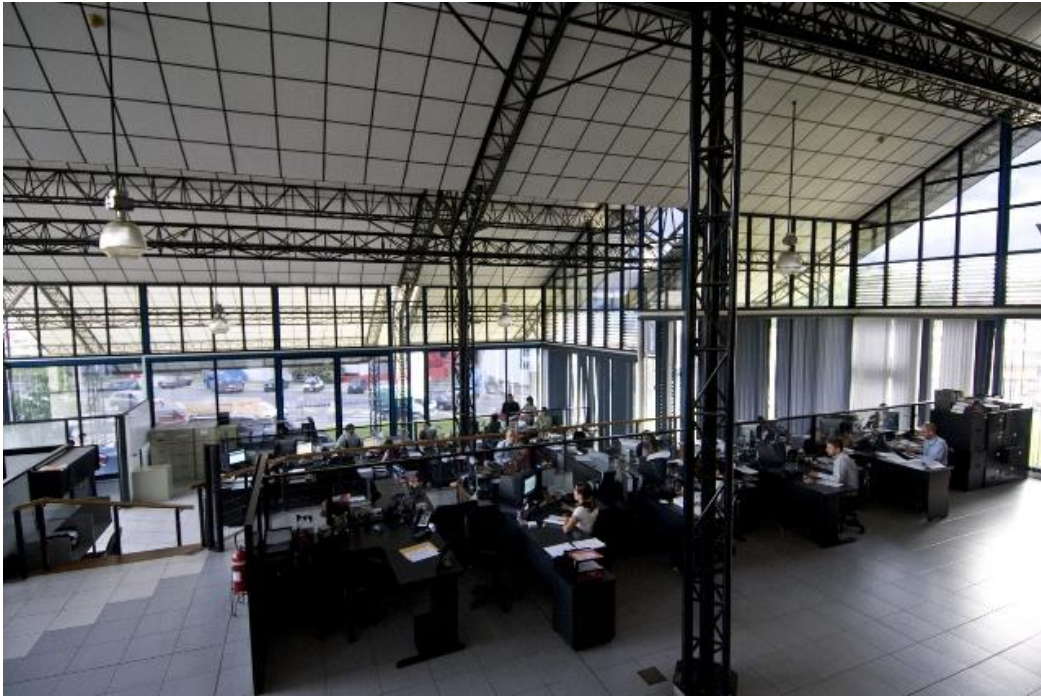
2.1.5 Organigrama del Grupo Financiero BCA



Fuente: Base de datos Recursos Humanos del Banco BCA, 2016

2.1.6. Imágenes de las sucursales del Banco BCA

Imagen 1 Sucursal San Pedro, Banco BCA



Fuente: Tomado de <http://www.nacion.com/economia/BCA>

Imagen 2 Sucursal Guadalupe, Banco BCA



Fuente: Tomado de <http://www.brunostagno.info/>

Imagen 3 Sucursal Digital San José, Banco BCA



Fuente: Tomado de <http://www.elfinancierocr.com>

Imagen 4 Sucursal Cartago, Banco BCA



Fuente: Tomado de <http://www.nacion.com>

2.2 Marco Conceptual

A continuación se presentan los diferentes enfoques, planteamientos, así como conceptos teóricos y filosóficos sobre los que se enmarca la presente investigación, los cuales permitirán sustentar los criterios de la investigadora y apoyará en las conclusiones y recomendaciones del problema abordado continuación se presentan los diferentes enfoques, planteamientos, así como conceptos teóricos y filosóficos sobre los que se enmarca la presente investigación, los cuales permitirán sustentar los criterios de la investigadora y apoyará en las conclusiones y recomendaciones del problema abordado.

2.2.1. Administración

Chiavenato (2011), en su libro denominado “*Administración de Recursos Humanos*”, indica que la Administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. (Parte II, p. 80)

También según Person (2010) en su libro “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos” nos dice que la administración es una actividad indispensable en cualquier organización de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. (p. 23)

La administración, según nos indica Chiavenato y Person, es la encargada de que las cosas se hagan, debe velar por que se alcancen los objetivos; si es o no necesario cambiar la administración para lograr llegar a la meta que se desea.

Una organización si no tiene una buena administración puede que no tenga éxito en lo que desea, por ello es tan importante la administración en toda empresa u organización.

El Banco BCA cuenta con una excelente administración, se preocupa porque las metas sean alcanzadas, y de no ser así se realizan seguimientos o bien planes de acción para identificar cómo se pueden realizar y lograr los objetivos de la organización, el cual beneficia no sólo a la organización sino también a las personas que laboran en ella.

Imagen 5 Proceso administrativo



2.2.1.1 Planificación

De acuerdo a lo descrito por Person (2010) en su libro “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos,” puede definirse de la siguiente manera:

La planeación es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos. (p. 27)

El proceso de planeación dentro de una organización es fundamental, ya que en ella se pueden evaluar las diferentes ventajas o amenazas que puede enfrentar la empresa. Con esto pueden determinar las diferentes vías que haya de solución de solución, así como definir cuáles serán las mejores para la organización.

2.2.1.2 Organización

De acuerdo a lo descrito por Person (2010) en su libro “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos”, puede definirse de la siguiente manera:

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (p.27)

Según nos indica Person, la organización es donde se establecen las tareas de cada colaborador de la empresa, así como también se define el papel que desempeñará dentro de la organización, sus responsabilidades y funciones para lograr llevar en conjunto a la empresa a lograr sus objetivos y metas.

Imagen 6 Fase Estructural



Fuente: Person, 2010

2.2.1.3 Integración

En su libro "Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos", Person (2010), nos define como Integración a la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones. (p. 27)

En esta etapa nos menciona Person que la Integración tiene su función en elegir los recursos que sean necesarios, así como también obtenerlos para empezar las operaciones de la empresa y así lograr alcanzar los objetivos de la organización y el éxito de ésta.

2.2.1.4 Dirección

De acuerdo a lo que nos indica Person (2011) en su libro denominado “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos”, la definición de dirección consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo, mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo. (p. 27)

Esta definición nos dice que la dirección es la que se encarga de que todas las partes del proceso administrativo sean ejecutadas correcta y efectivamente. Tiene un importante papel en el proceso administrativo.

2.2.1.5 Control

Según Person (2011) en su libro anteriormente mencionado en este capítulo, nos dice que la definición de control es la siguiente:

“Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”. (p. 27)

Todo proceso al finalizar debe tener una evaluación para controlar y corregir aquellas oportunidades de mejora que se hayan detectado. Si no se controla los procesos no podemos detectar sus puntos débiles por lo que tampoco tendríamos los resultados esperados.

Imagen 7 Fase Operativa



Fuente: Person, 2010

2.2.1.6 Eficacia y eficiencia

En este mismo sentido es importante recalcar dos conceptos fundamentales para el buen desarrollo del proceso administrativo, a saber, la eficacia y eficiencia.

Bajo la misma ideología con del libro anteriormente mencionado, la eficacia es “una medida normativa del logro de resultados.” (Chiavenato, 2011, Cap. I, p. 22)

Por otro lado, la eficiencia, según Chiavenato (2011), “es una medida normativa e la utilización de los recursos en los procesos.” (Cap. I, p. 22).

Ambos conceptos permitirán que los procedimientos elaborados por una empresa se efectúen de forma fluida y con los mayores estándares de calidad y productividad.

2.2.2. Administración de Recursos Humanos

La expresión recursos humanos se refiere a todas aquellas personas que conforman una determinada organización y que se unen con el fin de cumplir objetivos específicos desempeñando diversas funciones bajo una misma línea de trabajo.

Person (2011) en su libro “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos”, nos indica que la administración de recursos humanos se establece para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y así lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. (p.213)

De la ponencia se puede deducir el grado de importancia de un departamento de Recursos Humanos que facilite los procesos de convivencia, aprendizaje y mejora de condiciones de los colaboradores de una organización.

Este departamento es considerado uno de los pilares fundamentales en una organización, ya que deben velar porque el recurso humano de la empresa se encuentre motivado y satisfecho por cada una de sus jefaturas inmediatas.

También deben velar por que cada departamento tenga un ambiente laboral favorable; el recurso humano es el recurso más valioso e importante de una empresa; si éste no se encuentra satisfecho ni motivado, su trabajo y desempeño no será productivo, y perderán el compromiso por su trabajo poco a poco, por ende la organización se verá también afectada y sus objetivos o resultados no serán los esperados.

Aquellos colaboradores que se encuentren motivados y satisfechos con su ambiente laboral, darán siempre buenos resultados y alta productividad en su desempeño laboral, así como tendrán más compromiso por sus tareas, y su actitud será siempre positiva sea cual sea la situación. También este tipo de personal se adapta más rápidamente a los cambios que la empresa realice. Por otra parte, un colaborador no motivado ni satisfecho con su ambiente laboral, será una persona que presente un bajo nivel de productividad, ausentismo y resistencia a los cambios que la empresa vaya a realizar.

2.2.3. Capital humano

Al respecto Chiavenato (2011), expresa que el Capital Humano es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. (Cap.I, p. 31)

Al respecto Chiavenato (2011), expresa que ese capital vale más a medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización, para lo cual la administración deberá verificar que se utilicen cuatro detonantes indispensables a saber.

1. **Autoridad:** conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas es lo que se conoce como *delegación de autoridad (empowerment)*.

2. **Información:** fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además hacerla útil y productiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.

3. **Recompensas:** proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

4. **Competencias:** ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. Así es como se crean talentos en la organización: al definir las competencias

que ella necesita para alcanzar sus objetivos, así como al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible. (p. 58)

El capital humano se define como todas aquellas personas que conforman una organización y que aportan con sus experiencias, formación, capacidades y conocimientos a las funciones de la empresa de una forma productiva, eficaz y eficiente; convirtiendo a la organización en una sociedad competitiva dentro de sus mercados.

Partiendo de lo descrito, se recalca la importancia de que el recurso humano de las organizaciones sea correctamente motivado, orientado e impulsado por sus líderes para que puedan alcanzar sus metas y así alcanzar los objetivos en común con el apoyo que le brinde la organización.

2.2.4 Procesos de la Administración de Recursos Humanos

En su libro *“Administración de Recursos Humanos”* Chiavenato (2011) indica que la acción administrativa asume distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. (Parte II, Cap. IV, p. 91)

En este capítulo Chiavenato también nos menciona que Likert adoptó un interesante modelo comparativo al que denominó sistemas de administración; para

simplificar esta metodología, se utilizarán cuatro variables organizacionales que se ilustra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1 Los cuatro sistemas en la administración de las organizaciones humanas

Variables Comparativas	Sistema 1 Autoritario Coercitivo	Sistema 2 Autoritario Benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centrado en la cúpula de la organización que monopoliza las organizaciones.	Centralización en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de Comunicación	Muy precario. Solo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente.	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
Relaciones Interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se considera perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Se toleran con alguna condescendencia. Las organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza realativa. La empresa fomenta la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistemas de Recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (sobre todo salarios). Recompensas salariales ocasionales. Raras sanciones o caastigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan se deciden por los grupos.

Fuente: Chiavenato (2011) Administración de Recursos Humanos, p. 93

Los procesos involucrados dentro de recursos humanos se encuentran vinculados al desarrollo de diversas actividades en torno al desarrollo adecuado de la organización. Esto por cuanto es el encargado no solamente de los procesos de reclutamiento y selección de las personas que podrían eventualmente brindar un valor agregado a la empresa, sino que también cuentan con la responsabilidad de velar por su adecuada integración al flujo laboral de la organización, es decir; deben verificar que se acoplen con sus grupos y compañeros de trabajo con el objetivo de formar un clima y cultura organizacional lo más agradable y satisfactoria posible.

2.2.5 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Las metas fijadas por la administración de recursos humanos deben encontrarse estrechamente ligadas a la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, optimizar habilidades y competencias, así como talentos del personal.

Dentro de los principales objetivos fijados por Chiavenato (2011), se destacan y expresan textualmente los siguientes.

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr *eficiencia* y *eficacia* por medio de las personas.

Al poner en funcionamiento este tipo de objetivos, le permiten a la administración contar con personal con actitudes altamente positivas y por lo tanto, con altos niveles de producción y compromiso institucional.

2.2.6 Función de la Administración de Recursos Humanos

Los departamentos de recursos humanos son los encargados de analizar todas las variables vinculadas con los colaboradores, desde sus diferentes disciplinas, tal como lo menciona Munch, ya que por lo general se encuentra integrado por un grupo multidisciplinario que permite obtener una visión amplia de los aspectos que requiere

atender la organización para mejorar los procesos de trabajo y condiciones laborales de los trabajadores.

La Gestión de Recursos Humanos, es el área competente para analizar las sobrecargas de trabajo, ambigüedad de roles, espacio físico, ambiente interno y externo, entre otros factores que puedan estar afectando a los trabajadores, y buscar soluciones para contar con un personal motivado y leal a la organización.

Al respecto Lourdes Munch (2011) nos manifiesta que dentro de las responsabilidades de las personas que laboran en las gestiones de recursos humanos se encuentran divididas de acuerdo a su especialidad de la siguiente forma.

Reclutamiento y selección de los candidatos para los puestos

Entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal

Administración de sueldos y salarios

Administración de nóminas

Análisis y valuación de puestos

Higiene y seguridad industrial (Salud Organizacional)

Relaciones laborales (pp. 213-217)

Las técnicas a utilizar varían de acuerdo al lugar donde deban aplicarlas como el caso concreto de un área de Call Center, donde el desgaste físico y mental es duro y muchas veces se ven afectadas áreas como las relaciones sociales, recreación y hasta el compartir con la familia.

La forma de analizar diferentes situaciones es mediante la recolección de datos que permitan tomar decisiones oportunamente, algunos de estos instrumentos son las evaluaciones de desempeño, las entrevistas, las capacitaciones, reuniones mensuales

con la jefatura, o bien diagnósticos organizacionales que le permita conocer las necesidades de los colaboradores, como parte de las responsabilidades de administrar personal.

2.2.7 Reclutamiento y selección de personal

Según nos indica Munch (2011) en su libro “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos”, el reclutamiento es un medio a través del cual la empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo. El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización. (p.213)

Esto nos dice que parte de la responsabilidad de que se evalúen las habilidades y destrezas del personal, lo tiene el área de Recursos Humanos, ya que ellos deben aplicar ciertas pruebas psicológicas, matemáticas, entre otras, para poder tener el perfil de la persona entrevistada y así saber si sirve para el puesto que se solicita o bien si es posible reubicarla en otro puesto en la empresa.

2.2.8 Entrenamiento, capacitación y desarrollo

Lourdes Munch (2011) en su libro llamado “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos”, nos brinda que la finalidad del entrenamiento, capacitación y desarrollo es fomentar las capacidades, competencias y habilidades del personal, a fin de que alcancen la mayor productividad, y desarrollen todas sus potencialidades. (p.214)

En esencia, los tres procesos forman parte de la labor de educación en la empresa; la diferencia es sutil, usualmente se considera que el entrenamiento se orienta al desempeño de un puesto, y a niveles operativos y administrativos. La capacitación se refiere a la adquisición y enriquecimiento de conocimientos y competencias en el trabajo, y se enfoca a mandos intermedios y ejecutivos, en la mayoría de ocasiones. El desarrollo, como su nombre lo indica, se da en el nivel ejecutivo y directivo, y sirve para el perfeccionamiento de potencialidades y la adquisición de nuevas habilidades y destrezas.

2.2.9 Administración de sueldos y salarios

Según Much (2011), en su libro anteriormente mencionado en este capítulo; nos dice que la administración de sueldos y salarios es el conjunto de técnicas cuya finalidad es lograr una retribución más justa y equitativa. (p.214)

La administración de sueldos y salarios es de las áreas más importantes ya que mediante ésta deben satisfacerse las necesidades básicas del personal de la empresa. También a través de la administración de sueldos y salarios se aplican técnicas para identificar que la remuneración que recibe el colaborador sea la adecuada y justa, así como también que sea la que se requiere en el puesto a desempeñar.

Las funciones básicas de la administración de retribuciones son:

- Valuación de puestos
- Encuestas salariales
- Análisis de puestos
- Salarios, incentivos

- Evaluación del desempeño
- Administración de nóminas (p.214)

En este apartado, Lourdes Munch (2011) menciona también las prestaciones, las cuales indica que son planes y sistemas de beneficios complementarios para el personal. (p.214)

La finalidad de los servicios y prestaciones es proporcionar bienes, facilidades o actividades, con el fin de lograr que el personal obtenga beneficios adicionales al sueldo, y consecuentemente una mayor motivación de los colaboradores.

2.2.10 Administración de nóminas

Según Lourdes Munch (2011), en su libro “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos”, indica que el objetivo de la administración de nóminas es el cálculo de sueldos y salarios para lograr que los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración acordes al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo en cada puesto. El salario es la remuneración que el empleado recibe a cambio de su trabajo, mientras que la nómina es el formato donde se calculan los sueldos y salarios de los trabajadores. (p.215)

Esta es otra parte de suma de importancia, ya que aquí se realiza el cálculo de los sueldos y salarios de cada uno de los colaboradores de la empresa; esto es uno de los factores de motivación para los colaboradores de la empresa; de esto depende la

estabilidad que puedan tener los empleados en la empresa, así como la satisfacción que sientan de pertenecer a ella.

Otras funciones importantes del área de personal son la promoción y transferencias. La promoción consiste en ascender al empleado a un puesto de nivel superior con un mejor sueldo, o incrementar el sueldo en el mismo puesto.

La transferencia consiste en cambiar al trabajador a un departamento, área o puesto distinto al que desempeña.

2.2.11 Análisis y valuación de puestos

Munch (2011), menciona en su libro “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos”, que el análisis de puestos es la descripción detallada de las actividades y requisitos que se requieren para desempeñar una unidad de trabajo específica e impersonal. (p.216)

El análisis de puestos está integrado por los siguientes elementos:

- **Identificación de puestos:** incluye todos los datos que sirven para identificar el puesto.
- **Descripción genérica:** es una descripción general de la función que se desempeña en el puesto, incluye las actividades más importantes desarrolladas en él.
- **Descripción específica:** es la definición detallada de todas las actividades desarrolladas en el puesto. Se integra por tres acciones: actividades diarias y constantes, actividades periódicas y actividades esporádicas.

- **Requisitos del puesto o perfil del puesto:** incluye la descripción de todos los factores indispensables para desempeñar el puesto tales como: escolaridad, conocimientos, requisitos intelectuales, personalidad, físicos, competencias, responsabilidad y riesgos.

Lourdes Munch (2011), menciona también en este mismo libro; que existen cuatro métodos fundamentales para la valuación del puesto; método degradación previa o clasificación, método de alineamiento o de valuación por series, método de comparación de factores y método de valuación por puntos. La empresa debe elegir el que se adapte más a sus requerimientos y recursos. (p.217)

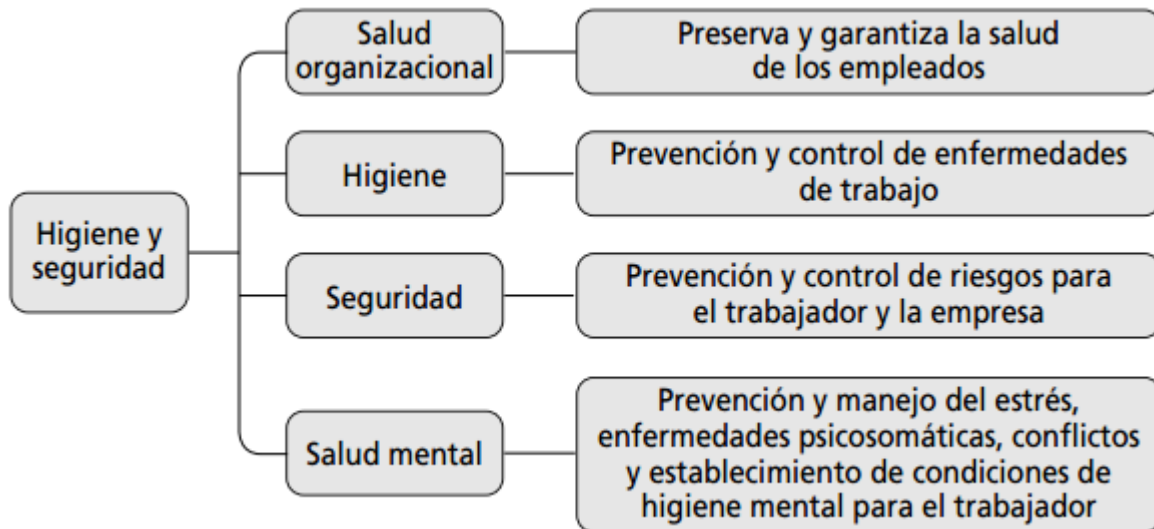
2.2.12 Higiene y seguridad industrial

Munch (2011), en su libro anteriormente mencionado, nos dice que la higiene y seguridad industrial, a la que también se le denomina salud organizacional, tiene como objetivo reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir, controlar y evitar accidentes en el trabajo y preservar la salud y bienestar del personal. (p.217)

La higiene y la seguridad en el trabajo son de vital importancia para evitar riesgos en la vida de los trabajadores y en los bienes de la empresa. En la mayoría de los casos los accidentes ocurren debido a la falta de instrucciones y capacitación en relación con el manejo de los procesos, equipos y herramientas. También podemos mencionar que debido a la falta de esto pueden generarse gran número de enfermedades profesionales,

ausentismo, accidentes y daños en equipos, herramientas e instalaciones, pueden ser evitadas a través de un programa de higiene y seguridad.

Imagen 8 Esquema Higiene y Seguridad



Fuente: Lourdes Munch (2011) "Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos." p.217

2.2.13 Relaciones laborales

Siguiendo en su libro "Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos", Munch (2011) indica lo siguiente respecto a Relaciones Laborales:

"También son conocidas como relaciones obrero-patronales. Una de las funciones más importantes del área de recursos humanos es preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato. El sindicato es una asociación de trabajadores constituida con el fin de

mejorar las relaciones con la empresa y proteger a los trabajadores en aspectos relacionados con las condiciones de trabajo.”

La calidad de las relaciones entre los empleados y la empresa depende en gran parte de la cultura y clima organizacional, y por supuesto de los sistemas de motivación que promuevan el logro de los objetivos y metas propuestas, no sólo de la empresa sino también del personal.

2.3. TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO

2.3.1 Liderazgo

Juan Bravo (2011), en su libro “Liderazgo; lograr que las cosas sucedan y el proceso de convertirse en líder”, nos da la siguiente definición de liderazgo:

“Es lograr que las cosas sucedan también a través de los demás, en una labor conjunta y retroalimentada entre el líder y los seguidores, en armonía con el bien común y con uno mismo.” (p.7)

También podemos mencionar a Lourdes Munch (2011), donde nos define en su libro “Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos” que el Liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.” (p.110)

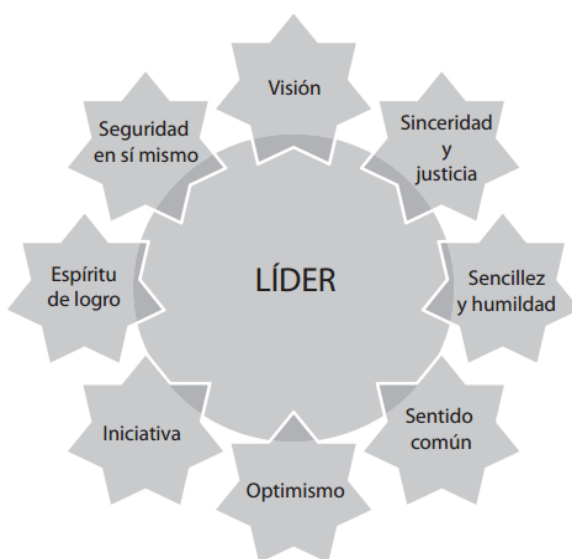
En la actualidad los cambios son constantes, así como también en las organizaciones por lo que un líder debe siempre prepararse, enriquecer su conocimiento,

ser una persona innovadora, motivadora, positiva, ser ejemplo a seguir para su equipo y adaptarse a las situaciones que día con día se puedan presentar, así como también buscar las mejores y más adecuadas soluciones a las diferentes situaciones.

Un buen líder debe tener habilidades para orientar a las personas hacia el objetivo o meta que se desea alcanzar, guiar e ir con ellos en el trayecto para cumplir con esas metas fijadas. Debe ser una persona que se preocupe por su equipo de trabajo, no solamente si no está alcanzando los objetivos sino también de una forma más humana acercarse a los demás, conectarse con ellos, potencializar las capacidades, habilidades y destrezas que tiene cada miembro del equipo y como consecuencia de forma automática los objetivos serán logrados así como las necesidades de la empresa serán satisfechas.

Munch, nos dice también que un líder tiene varias cualidades o características, las cuales muestra en la siguiente figura:

Imagen 9 Cualidades de un líder



Fuente: Lourdes Munch (2011) "Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativos." p.111

2.2.2 Comunicación

Chiavenato (2011) en su libro anteriormente citado, define la comunicación como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. (Cap. II, p. 50)

La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, el ser humano, por naturaleza, requiere relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto lo logra a través de diversos medios de comunicación.

Es sabido por todos nosotros, y si no con las palabras textuales, por lo menos en esencia, que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación organizacional.” Generalmente en esta temática surgen obstáculos o barreras que impiden el correcto proceso de transmisión de datos empresariales, personales u organizacionales.

Las organizaciones hoy necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. Para eso es necesario comprometerse a

nivel corporativo que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación con las demás organizaciones.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan campo al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

2.2.3 Motivación

Según Chiavenato (2011) en su libro *“Administración de Recursos Humanos”* la motivación no es fácil de definir, sin embargo de manera general indica que la motivación es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición. (Cap. II, p.41)

En términos académicos, la motivación son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer aspiraciones superiores como la autorrealización.

Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

2.2.4 El Individuo y la Motivación

Según explica Chiavenato en su libro *“Administración de Recursos Humanos”* existe el Ciclo Motivacional el cual empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva a l individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. (Cap. II, p.42)

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente.

Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etc. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal: 1) una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él; 2) una persona hará más de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y, 3) una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

2.2.5 Relaciones Interpersonales e Intrapersonales

Según Chiavenato en su libro *“Administración de Recursos Humanos”* define como las relaciones interpersonales aquellas interacciones que tiene un individuo con los individuos de su alrededor, así como las relaciona intrapersonales es la relación que una persona tiene consigo misma. Las personas no siempre expresan abierta y categóricamente lo que desean y lo que necesitan. La precisión de los contratos, tanto en las relaciones interpersonales como en las intrapersonales, es importante para una experiencia interpersonal efectiva. (Cap. III, p.68)

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta

para incrementar la productividad, pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Los gerentes necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. A los nuevos supervisores, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los trabajadores. Sin embargo, un gerente debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Un gerente eficaz necesita mostrar interés en los trabajadores, sin ser entrometido. Un buen sentido de humor siempre ayuda.

Entre otras cosas, parte de la responsabilidad de un gerente es saber escuchar a los empleados y a veces proporcionarles consejos. Diferencias individuales y culturales a veces pueden complicar las relaciones interpersonales.

2.2.6 La Conversación

Chiavenato nos dice en su libro anteriormente citado, que la conversación es un proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ella. (Cap. II, p.50)

La conversación es un diálogo que va más allá del rito informal o saludo preliminar. Puede tratar sobre algún asunto laboral o personal. Falta de habilidad para conversar puede resultar, en relaciones laborales e interpersonales, defectivas.

Una habilidad importante para ser un buen conversador, es saber tomar y pasar turnos al hablar. En interacción social, la persona que siempre habla del mismo tema o es excesivamente negativa suele constituir una compañía aburridora.

El buen conversador mantiene los comentarios cortos y se asegura que la otra persona no pierda interés. En una conversación ideal, los individuos toman turnos tanto para hablar como para escuchar. La conversación se deteriora cuando una persona habla demasiado. Esto puede ocurrir cuando alguien piensa que no le escuchan, o padece de falta de autoestima. Algunas personas necesitan ser el foco de la atención, o temen que una vez que suelten su turno, no lo volverá a conseguir. Cualquiera sea el motivo, el monopolio de una conversación terminará en alienar a otros. Es importante escuchar bien. Además, más vale escuchar con interés y atención por un tiempo corto que medio escuchar por uno más largo. El extremo opuesto también se refleja negativamente en una persona. O sea, cuando se rehúsa el turno para comentar, se hace de rogar, o se pone mala cara (o cara de puchero).

La conversación social puede incluir un sinnúmero de temas, tal como asuntos del trabajo, deportes, salud, clima, actividades recreativas, viaje, familia, o una discusión ya sea sobre una experiencia o un amigo mutuo. Casi cualquier tema puede ser de interés, con tal que las personas sepan que pueden cambiar de tema. Las personas se cansan rápidamente, eso sí, de la negatividad. Están aquellos que parecen traer consigo una nube oscura llena de pesimismo.

Lo típico es que las personas hablen sobre un asunto de interés para todos los participantes. Si no, hay un acuerdo tácito: "hablaremos ahora sobre lo que le interese a usted; después hablaremos sobre lo que me interesa a mí."

2.2.7 Clima Organizacional

La definición de Clima Organizacional según Chiavenato (2011) en su libro *"Administración de Recursos Humanos"*, se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. (Cap. II, p.49)

Basándonos en lo que dice Chiavenato, el Clima Organizacional puede contribuir al éxito y alcance de los objetivos de una empresa. Esto se debe a que si su personal se siente motivado alcanzará lograr sus metas, por consecuencia también se alcanzarán las metas de la organización.

Genera también un mejor ambiente de trabajo, lo cual contribuye a un ambiente donde se destaca la estabilidad, tranquilidad, mejora continua, innovación, y hasta la lealtad de sus colaboradores.

CAPÍTULO III:

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se caracteriza por dar un giro a la investigación. Es donde se identifica el tipo de enfoque y cada uno de los instrumentos utilizados durante este proceso. Además, se detallan los pasos y maneras en que se realizará el estudio, con el objetivo de brindar una base sólida a los datos, información y resultados que se obtendrán.

3.1. TIPO DE ESTUDIO

El enfoque de la investigación es la primera etapa para definir la forma de recolectar los datos, es el proceso secuencial y ordenado que permitirá tener acceso a la información, para esta investigación se utilizarán los enfoques cuantitativo, cualitativo, y por tanto mixto.

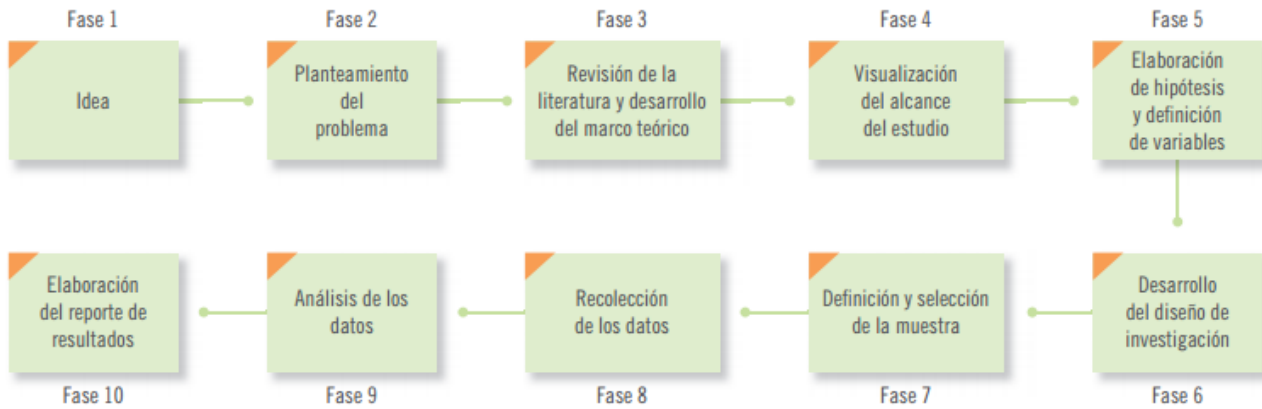
3.2. ENFOQUE CUANTITATIVO

Este proyecto de investigación utilizará un enfoque de tipo cuantitativo. Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), en su libro “Metodología de la Investigación” nos indica lo siguiente:

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar alguna teoría con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar esas teorías.” (Cap. I, p.4)

Esta definición nos confirma que la investigación que llevaremos a cabo, utilizará este enfoque ya que se realizarán pruebas donde se obtendrán resultados de forma numérica.

Imagen 10 Proceso Cuantitativo



Fuente: Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), "Metodología de la Investigación," cap. I, p.5

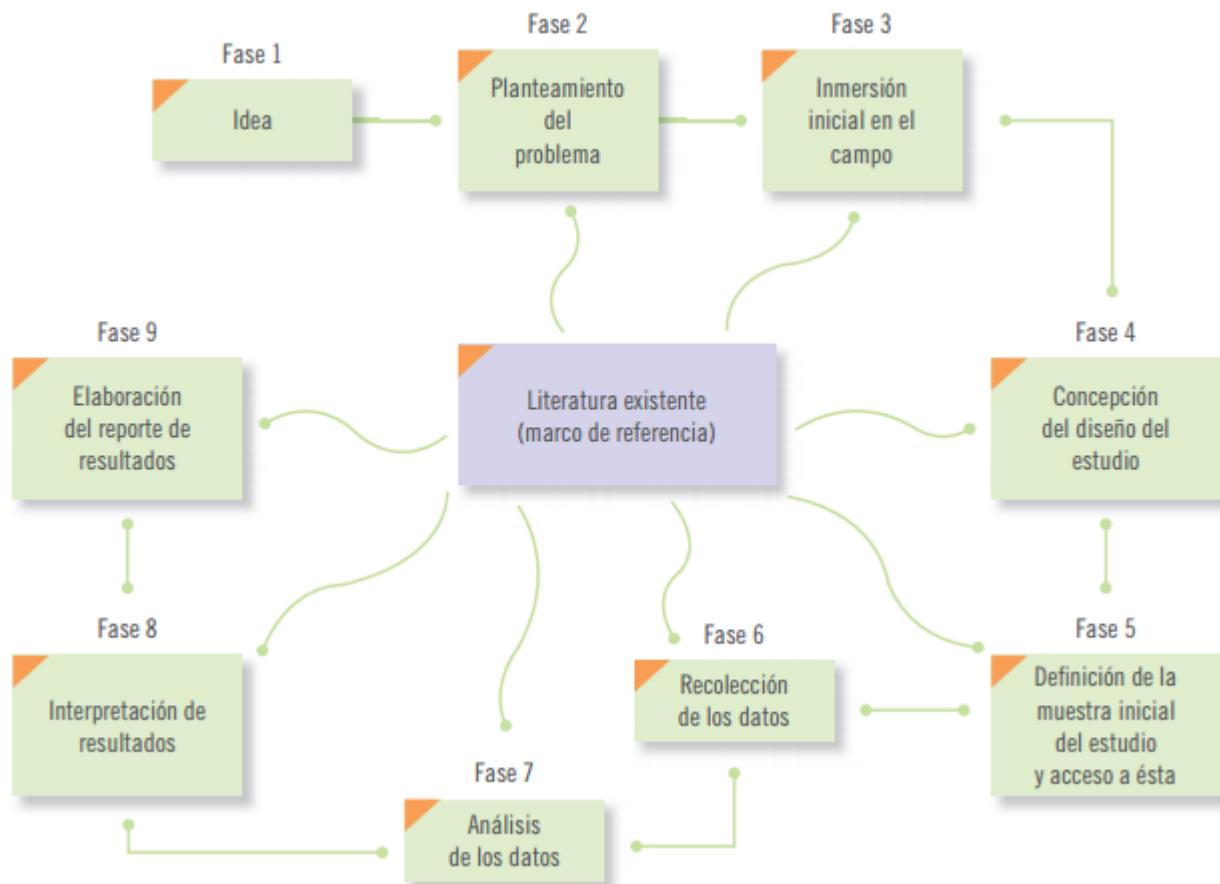
3.3. ENFOQUE CUALITATIVO

Según nos indican Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), en su libro "Metodología de la Investigación," el enfoque cualitativo se define de la siguiente manera:

"El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación."(p.7)

La inclusión de preguntas abiertas en el instrumento de recolección de datos, permite desarrollar el enfoque cualitativo, y conocer la percepción del encuestado, sobre el tema objetivo de estudio, de forma amplia y detallada, mediante descripciones concretas de las situaciones presentes en el lugar de trabajo.

Imagen 11 Proceso Cualitativo



Fuente: Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), "Metodología de la Investigación," cap. I, p.8

También, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), nos indica que la diferencia entre el enfoque cuantitativo y el cualitativo; es que el enfoque cualitativo busca principalmente "dispersión o expansión" de los datos e información, mientras que en el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente "acotar" la información (medir con precisión las variables del estudio, tener "foco"). (Cap. I, p.10)

3.4. ENFOQUE MIXTO

Según Sampieri, Fernández y Baptista (2010) en su libro; “Metodología de la Investigación”, nos dice lo siguiente del enfoque mixto:

“El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula tanto datos cuantitativos como cualitativos en un mismo estudio o proyecto de investigación.” (Cap. 17, p. 546)

Para la presente investigación se utilizó el enfoque mixto, ya que el cuestionario fue desarrollado con preguntas tanto abiertas como cerradas, lo que permite que los encuestados brinden sus comentarios y observaciones.

También nos proporciona mucho insumo en el caso de las preguntas abiertas, y con ello realimentación para mejora de la organización.

3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptiva, esta conlleva a la aplicación de un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a dichas interrogantes.

3.5.1. Investigación Descriptiva

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación de tipo descriptiva puede definirse de la siguiente manera:

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y cómo se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, esto es; su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Describe tendencias de un grupo o población. (Cap. 5, p. 80)

El fin de una investigación descriptiva es obtener conocimientos acerca de las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en una determinada actividad, proceso o en las personas, para así poder identificar las relaciones que existe entre dos o más variables.

Por lo tanto, esta investigación ha sido dirigida a la solución de un problema que se presenta en los agentes del Call Center del Banco BCA y, a su vez, se efectúa un análisis, con el fin de evaluar su desempeño y productividad laboral en un período determinado.

También podemos decir, que se utilizan instrumentos estadísticos característicos de este tipo de investigación, lo cual permite conocer la raíz de la problemática existente y brindar un aporte a la organización, así como un impacto en las vidas laborales de los colaboradores.

Dicho instrumento se describe con detalle bajo el título de técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.5.2 Diseño Transversal

El diseño transversal es apropiado cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado.

Para el caso de la presente investigación se utilizará el método transversal, ya que la recolección de los datos se efectuará tomando en cuenta una serie de variables, planteadas a lo largo del estudio realizado.

3.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Es el proceso sistemático y lógico que se lleva a cabo con la finalidad de recolectar información, analizarla y reflejar los resultados obtenidos, definiendo detalladamente cada aspecto a considerar para la obtención de los datos necesarios.

Hernández, Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010), definen la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. (p.48)

3.6.1. Análisis de contenido

El análisis de contenido es una técnica de investigación para realizar un estudio y análisis para hacer inferencias válidas y que éstas sean confiables. Es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en muy diversos contextos.

El análisis de los datos es fundamental para alcanzar el objetivo de la investigación, que es la resolución del problema planteado, dicho análisis se efectúa mediante un

método que contempla la codificación, que permita el uso adecuado de los datos de acuerdo a la necesidad para una descripción detallada y objetiva de las variables que afectan el desempeño y productividad de los colaboradores del Call Center del Banco BCA.

3.6.2. Sujetos

El sujeto de una investigación es aquel en estudio dentro de la muestra, con la cual se llevará a cabo la exploración de un tema determinado. (Bernal, 2010) Los sujetos de estudio están conformados por los agentes del Call Center del Banco BCA.

Por motivo de confidencialidad de la identidad de las personas sujetas de estudio, no se detallarán sus nombres, únicamente se utilizarán datos cuantificables para demostrar los resultados de la investigación que se realizará.

3.6.3. Fuentes de información

Actualmente existen varias fuentes de información que le ayuda a las personas a llevar a cabo de una mejor manera su investigación o estudio. Algunas de las fuentes pueden ser escritas como los libros, periódicos, tesis, etc., teorías que encontradas en Internet o revistas, como poder utilizar diferentes instrumentos ya implementados u observaciones de hechos del pasado las cuales se pueden manipular para una nueva investigación.

Por lo anterior, se puede decir que todo aquel respaldo documental que sea consultado, funge como fuente de información para fundamentar el objeto de estudio y el análisis efectuado ante la solución del problema.

Por lo anterior, se detallan las fuentes primarias y secundarias para dar una conceptualización más definida y fundamentar en la investigación.

3.6.3.1. Fuentes primarias

Bernal (2010) define a las fuentes primarias de información como “Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.” (p.191)

También podemos decir que dentro de este tipo de fuentes se pueden tomar de otros métodos, por ejemplo, observar el lugar de trabajo, llevar a cabo una entrevista, etc. Dentro de las fuentes primarias utilizadas en el presente trabajo, el insumo utilizado el cual es sobresaliente para la obtención de información es la aplicación a los colaboradores que conforman el Centro de Atención Telefónica del Banco BCA el instrumento de recolección de datos.

3.6.3.2. Fuentes secundarias

Bernal (2010) da a conocer la definición de las fuentes secundarias por medio del siguiente acierto “Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian.” (p.191)

Las fuentes secundarias son las más utilizadas dentro de una investigación o estudio, se crea una importancia de validez y un diseño estructurado. Dentro de las fuentes de segunda mano se encuentran los libros, las revistas, los documentales, los noticieros, tesis del mismo tema tratado, entre otros.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Cuando se habla de población, nos referimos al conjunto o grupo total de personas u objetos en estudio, las cuales obtienen una serie de especificaciones en común para la presente investigación.

Dichas personas pueden ser objeto de análisis por parte de los investigadores con el fin analizar, concluir, obtener resultados para alcanzar un contexto real y verídico de lo actual y plantear posibles mejores a las distintas problemáticas detectadas.

3.7.1. Población

Una vez definidos los sujetos de estudio, se procederá a delimitar la población. Bernal (2010) define población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.” (p.160)

La población de esta investigación es de 70 agentes que conforman el Call Center del Banco BCA, situado en la provincia de San José. Se da a conocer el siguiente cuadro con la distribución según el género de los colaboradores.

Cuadro 2 Cantidad de funcionarios según género

<i>Grupo</i>	<i>Cantidad de funcionarios</i>
Femenino	40
Masculino	30
Total	70

3.7.2. Muestra

Bajo este mismo esquema, Bernal (2010) define la muestra como “La parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (p.161)

En el caso de la presente investigación, la muestra seleccionada es de 65 personas. Contamos con los colaboradores del Call Center y del departamento Administrativo; en este caso se estudiaron los resultados por medio del cuestionario de dos diferentes departamentos, en su gran mayoría del Call Center donde se concentra más la muestra y los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro 3 Cantidad de funcionarios según muestra

<i>Grupo</i>	<i>Cantidad de funcionarios</i>
Femenino	36
Masculino	29
Total	65

Fuente: *Elaboración propia, Noviembre 2016.*

Cuadro 4 Muestra según área de trabajo

<i>Grupo</i>	<i>Cantidad de funcionarios</i>
Call Center	61
Administrativo	4
Total	65

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2016.

La muestra aplicada fue de 65 personas, debido a que 5 personas son agentes de horario nocturno ingresan a las 10:00 pm y salen de laborar a las 6:00 am y no se pudieron contactar. Por lo tanto la muestra aplicada fue de un 93% del total de la población del personal del Call Center del Banco BCA.

3.8. TIPO DE MUESTREO

Según Hernández (2010), el tipo de muestra se categoriza en dos ramas: las *muestras no probabilísticas* y las *muestras probabilísticas*, y las define respectivamente de la siguiente manera:

“Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.” (p.176)

“Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (p.176)

Para escoger el tipo de muestreo de la investigación se debe tomar en cuenta varios aspectos, como los objetivos del estudio, el esquema detallado de la investigación y de la contribución de la misma. En la presente investigación se utiliza un tipo de muestra probabilística ya que se tomarán en cuenta toda la población para participar en el tipo de instrumento seleccionado para la recolección de datos para la presente investigación. En este caso la muestra escogida es la totalidad de colaboradores del Call Center del Banco BCA, dejando por fuera únicamente a cuatro agentes debido a que su horario es nocturno.

3.9. DEFINICIÓN DE INSTRUMENTOS

Una de las etapas de la investigación más importante es sin duda la recolección de datos; esto implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos ayuda a reunir con el propósito de acumular y agrupar los datos necesarios para concentrar los resultados según los requisitos del estudio.

Según Hernández (2010) un instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (p.200)

También Hernández menciona lo siguiente:

“Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales; *confiabilidad, validez y objetividad.*” (p.200)

En la presente investigación se crea la necesidad de mejorar el instrumento que actualmente se utiliza en el Call Center del Banco BCA para medir el Clima Organizacional del departamento, y así enfocarse en las áreas que realmente necesitan

mejora, por tal motivo el instrumento que se utilizará en dicha investigación es el cuestionario, el cual tiene preguntas cerradas y abiertas.

3.9.1. Cuestionario

El instrumento que se utilizará en la investigación es el cuestionario, este fue seleccionado al ser muy útil y permite de forma ágil y ordenada acceder a los datos, que proporcionarán la muestra seleccionada en un período de tiempo relativamente corto, así como también dan paso a que los participantes se expresen abiertamente de forma anónima y así tener más insumo para la búsqueda de soluciones que se quieren presentar. Los investigadores son quien crea y aplican dicho instrumento para luego aportar el mismo como evidencia de técnica de medición.

Según Bernal (2010) nos brinda la siguiente definición de instrumento:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (p.250)

El cuestionario consta de 44 preguntas, de las cuales 38 preguntas son cerradas y 6 abiertas. Esta herramienta permite hacer llegar el documento de varias formas, ya sea vía correo electrónico, o realizar la entrega directamente en los respectivos lugares de trabajo y que el mismo sea completado detalladamente por cada funcionario, así mismo que el envío de regreso se efectúe en un tiempo relativamente pequeño.

3.9.2. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

En su libro Metodología de la Investigación 5ta Edición Sampieri, manifiesta que todo instrumento de medición debe reunir tres requisitos indispensables: Confiabilidad, Validez y Objetividad. (p.200)

- Confiabilidad, es el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.
- Validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, está a su vez se divide en tres.
 - La validez de contenido que se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.
 - La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo.
 - La validez de constructo es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. (Grinnell, Williams y Unrau, 2009)

La validez total de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanta mayor evidencia de validez de contenido, de validez de criterio y de validez de constructo tenga un instrumento de medición, éste se acercará más a representar la(s) variable(s) que pretende medir.

- La Objetividad aumenta al reducirse la incertidumbre y en ciertas ocasiones se alcanza mediante el consenso. (Unrau, Grinnell y Williams, 2005)

De acuerdo a lo citado, se puede confirmar que el instrumento “cuestionario,” utilizado para la recolección de datos cumple con los tres aspectos desarrollados, el mismo brinda seguridad al investigador que la información permitirá cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

3.9.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Es importante primero conocer que es una variable, según Bernal (2010), una variable es una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades. (p.139)

Como segundo paso, al identificar las variables objeto del estudio, es necesario conocer definir que es conceptuar y operacionalizar esas mismas variables:

Conceptuar una variable quiere decir definirla, para clarificar que se entiende por ella.

Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición.

La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- ✓ **Excelente:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- ✓ **Muy Bueno:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- ✓ **Bueno:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.
- ✓ **Malo:** Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.

Cuadro Nº 5. Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Conceptualización</i>	<i>Operacionalización</i>	<i>Instrumentalización</i>
Determinar el tipo de liderazgo, la comunicación y el seguimiento de metas que se aplica en el Centro de Atención Telefónica del Banco BCA.	Clima Organizacional	Liderazgo Comunicación Seguimiento de metas	El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc.	<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.</p> <p><u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 5 a la 13.
Identificar las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y la jornada laboral que se aplica en el Centro de Atención Telefónica del Banco BCA.	Ambiente laboral	Relaciones Interpersonales Condiciones Laborales Jornada Laboral	El ambiente laboral hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.	<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.</p> <p><u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 14 a la 21.

<p>Establecer la motivación, el logro de metas y la capacitación que se aplica en el Centro de Atención Telefónica del Banco BCA.</p>	<p>Comunicación</p>	<p>Motivación Logro de metas Capacitación</p>	<p>La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, el ser humano, por naturaleza, requiere relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto lo logra a través de diversos medios de comunicación.</p>	<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30. <u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. <u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. <u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 22 a la 38.</p>
<p>Elaborar una propuesta de mejora que ayude a mejorar el clima organizacional del Centro de Atención Telefónica del Banco BCA.</p>	<p>Satisfacción laboral</p>	<p>Remuneración Desarrollo de personal Crecimiento profesional</p>		<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30. <u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30. <u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50. <u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 39 a la 44.</p>

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2016.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis e interpretación de datos

El fin de esta investigación es cumplir cada uno de los objetivos que presentamos en el Capítulo 1. Para cumplir con esto, utilizamos un cuestionario el cual cuenta con 44 preguntas, las mismas pretenden dar un resultado a cada variable e indicador correspondientes a los objetivos planteados.

Se proporcionará los resultados cuantitativos, descripción de la opinión de los colaboradores del Call Center del Banco BCA, sede en San José. Para la presentación de los resultados, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

4.2 Análisis de resultados. Discusión.

De acuerdo con Bernal (2010), una vez los datos son procesados, los mismos deben de ser interpretados o discutidos.

Cuando el avance es significativo, esta parte es el aspecto más importante de cualquier investigación, sobre él deben hacer énfasis los evaluadores para lograr un informe final siendo la última etapa para los investigadores.

En el caso de la presente investigación, se utilizaron ambos tipos de preguntas enfocadas al estudio de las variables previamente establecidas. Luego, se alzó un archivo como base de datos en Excel con el fin de recopilar la información dada por

los colaboradores del Call Center del Banco BCA y traducirla a tablas, gráficos y descripciones cualitativas.

4.3 Tipos de gráficos

Los gráficos son considerados como representaciones visuales de datos relevantes a través de una larga descripción escrita. Estos pueden ser de diversos tipos, se crean y visualizan según la necesidad del resultado por exponer.

En el presente estudio se concluyen dos tipos de gráficos diferentes, estos son de circulares, y de barra. Estos tipos de gráficos se utilizan en estricto apego a los datos que reflejará el cuestionario.

Para una mejor explicación a los resultados, los montos, frecuencias, se crearon tablas que muestran valores y porcentajes, cada una antes al gráfico y su descripción.

4.3.1 Gráfico de Barras

El tipo de gráfico de barra, se utiliza de igual forma que aquel grafico de columna, para comparar distintos elementos.

Se utiliza este tipo de gráfico para aquellas preguntas donde el encuestado puede utilizar opción múltiple, o interrogantes de carácter abierta.

4.3.2 Gráfico Circulares

Los gráficos circulares muestran el tamaño de los elementos de una serie de datos, en proporción a la suma de los elementos.

Para la representación de este estudio, se utiliza el gráfico circular para demostrar las respuestas de las preguntas de carácter cerrado.

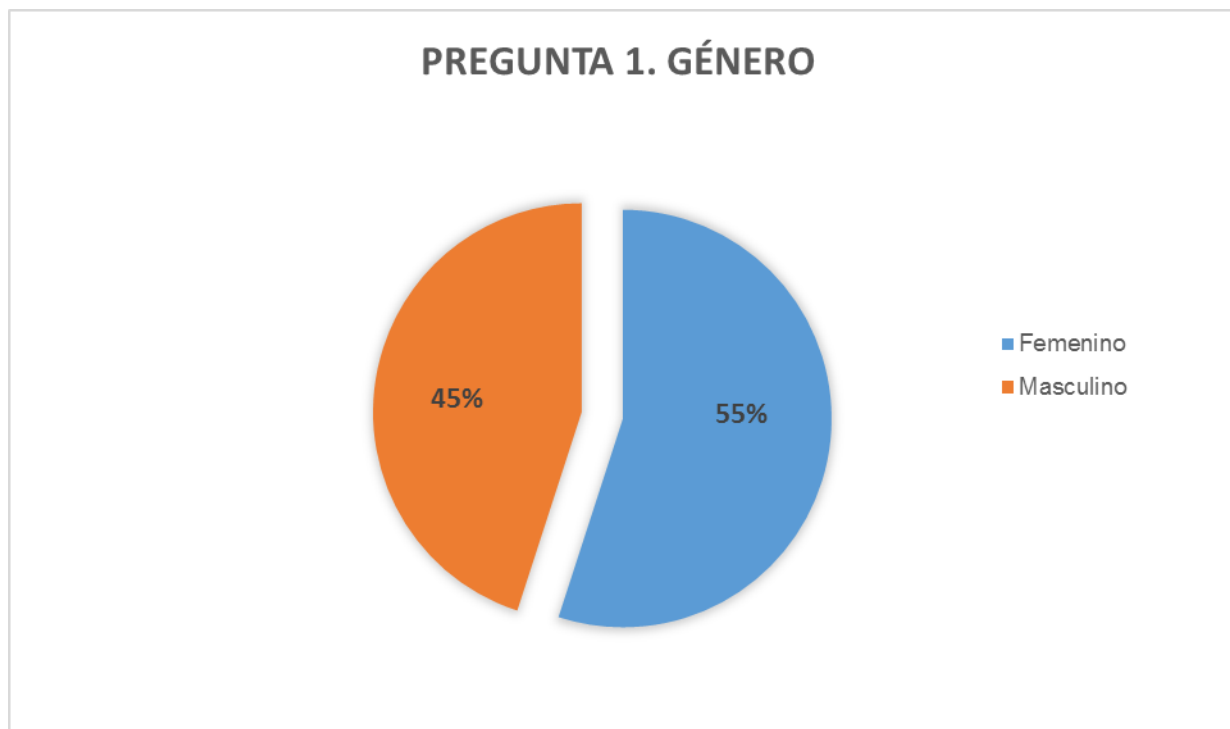
A continuación se indican los resultados de los datos recolectados luego de la aplicación del instrumento a setenta y seis colaboradores del Call Center del Banco BCA, sede en San José.

Tabla 1 Género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	36	55%
	Masculino	29	45%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

Gráfico 1 Género



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

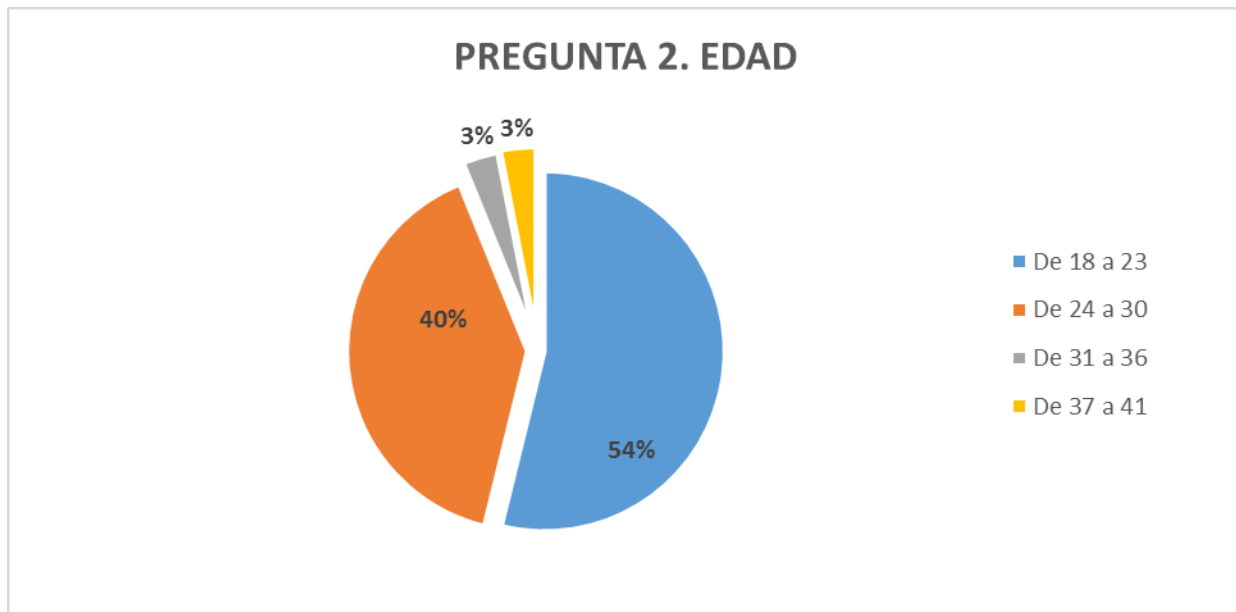
La primera interrogante, se refiere a la cantidad de personal subdividido de acuerdo a su género. Al respecto, la mayoría son femeninos con una representación del 55%; por lo que un 45% corresponde a colaboradores masculinos.

Tabla 2 Edad

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 18 a 23	35	54%
	De 24 a 30	26	40%
	De 31 a 36	2	3%
	De 37 a 41	2	3%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

Gráfico 2 Edad



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

La segunda pregunta se refiere a la edad de los colaboradores del Banco BCA a quienes se les aplicó el cuestionario de la presente investigación.

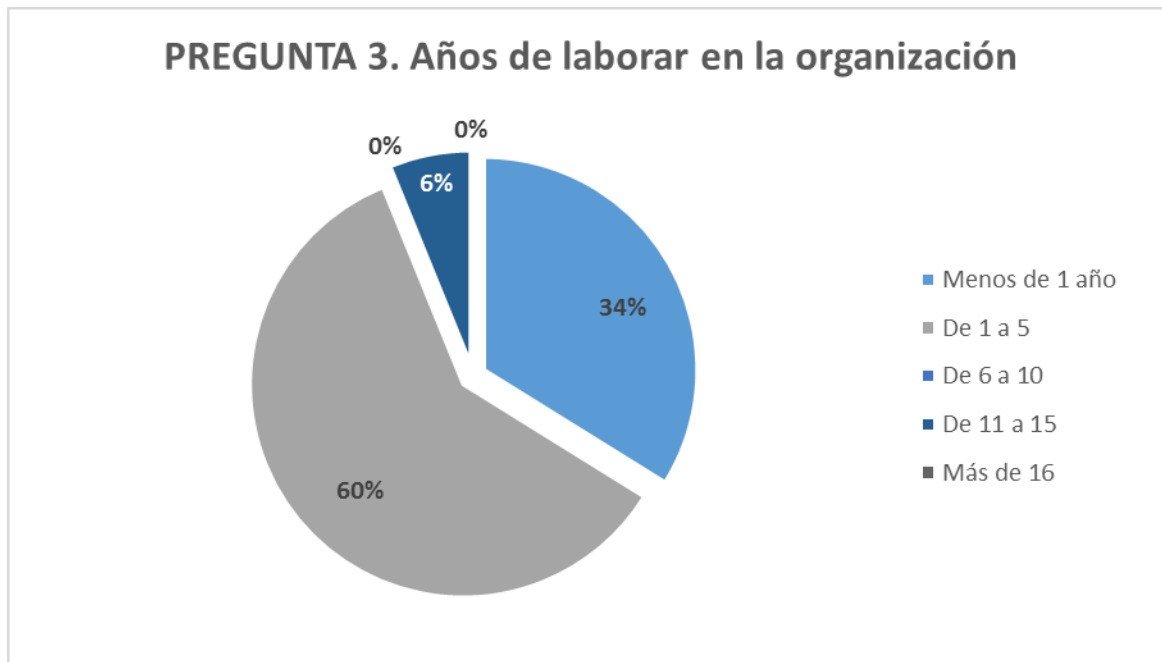
Como resultado se obtuvo que un 50% de la muestra seleccionada tienen de 18 a 23 años, un 37% de 24 a 30 años, un 3% de 31 a 36 años y un 3% de 37 a 41; esto quiere decir que la mayoría de la población del Call Center del Banco BCA tienen una edad entre 18 a 23 años.

Tabla 3 Años de laborar en la organización

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Años de laborar en la organización	Menos de 1 año	22	34%
	De 1 a 5	39	60%
	De 6 a 10	0	0%
	De 11 a 15	4	6%
	Más de 16	0	0%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

Gráfico 3 Años de laborar en la organización



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

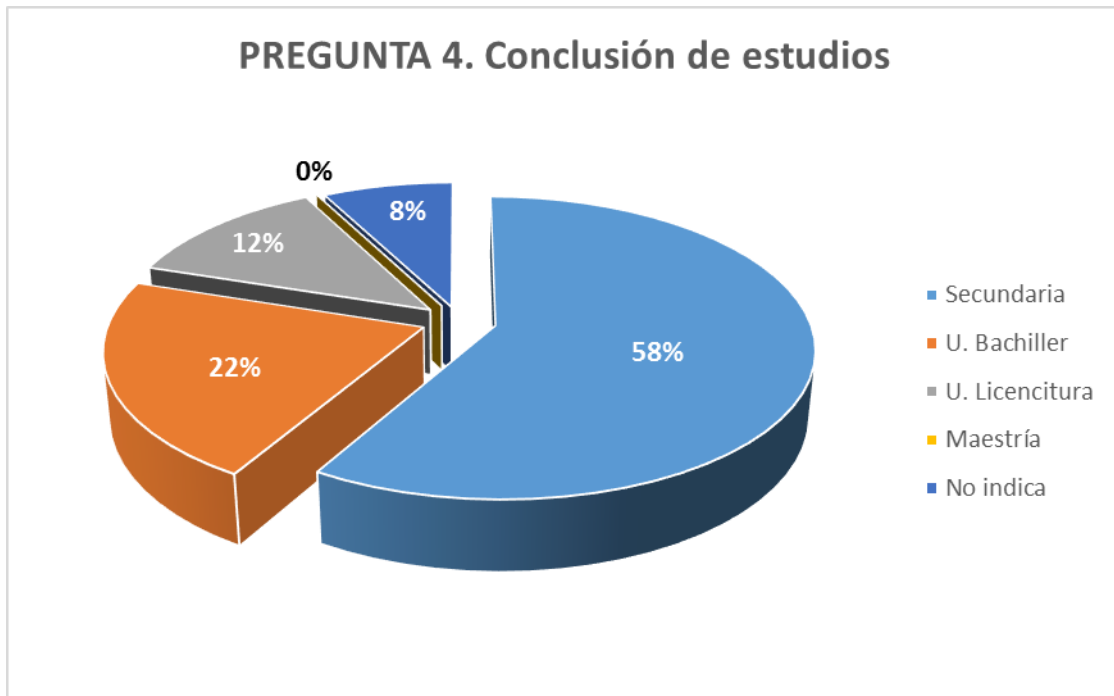
Esta interrogante se refiere a la cantidad de años que tienen los colaboradores encuestados de laborar para la organización Banco BCA. Esta pregunta y sus respuestas son muy importantes para conocer la rotación que hay en el Call Center, así como también podemos saber el desarrollo o crecimiento que el personal de esta área tiene dentro de la organización. Según las respuestas que obtuvimos de esta pregunta, conseguimos los siguientes resultados; un 34% tiene menos de 1 año en la organización, el 60% tiene de 1 a 5 años; aquí podemos notar que se concentra la mayor población del personal, y un 6% tiene entre 11 a 15 años en el área del Call Center.

Tabla 4 Conclusión de estudios

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Conclusión de estudios	Secundaria	38	58%
	U. Bachiller	14	22%
	U. Licenciatura	8	12%
	Maestría	0	0%
	No indica	5	8%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

Gráfico 4 Conclusión de estudios



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

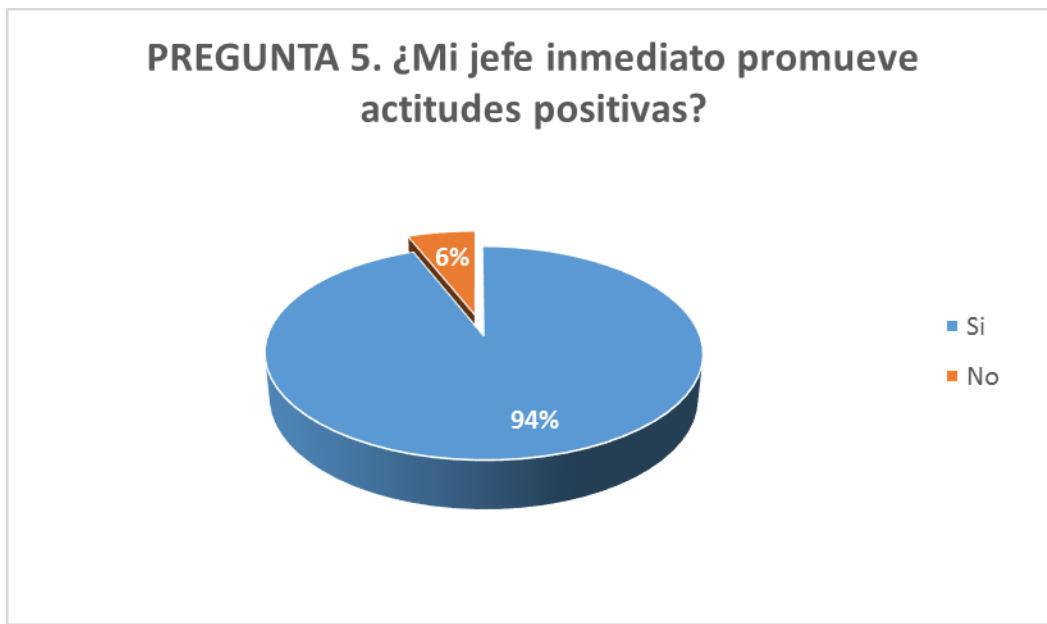
De acuerdo a los resultados de esta pregunta, el 58% del personal tienen únicamente estudios de secundaria, esto debido a que por sus necesidades básicas deben congelar su estudio universitario; en el caso del 22% corresponde a personal que tiene bachillerato universitario, el 12% ha concluido su licenciatura universitaria; podemos ver que existe un 0% en la parte de maestría y por último tenemos que el 8% de los encuestados no respondieron esta pregunta.

Tabla 5 ¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?	Sí	61	94%
	No	4	6%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

Gráfico 5 ¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

Con esta pregunta se da inicio a la investigación de la primera variable: clima organizacional, específicamente en el indicador de liderazgo, ya que buen líder es el que da inicio a tener un mejor clima laboral y apoya a que las metas sean cumplidas dentro del equipo de trabajo.

Analizando los resultados, una mayoría del 94% indica que su jefe inmediato sí promueve actitudes positivas dentro del equipo y ayuda a que el ambiente laboral sea menos pesado

en sus jornadas, así como también se sienten motivados para cumplir las metas que se les indica. De lo contrario un 6% indica que su jefe inmediato no promueve estas actitudes y que en su jornada de trabajo se vuelve una rutina. Estas son algunas justificaciones del porqué brindaron respuestas negativas a esta pregunta:

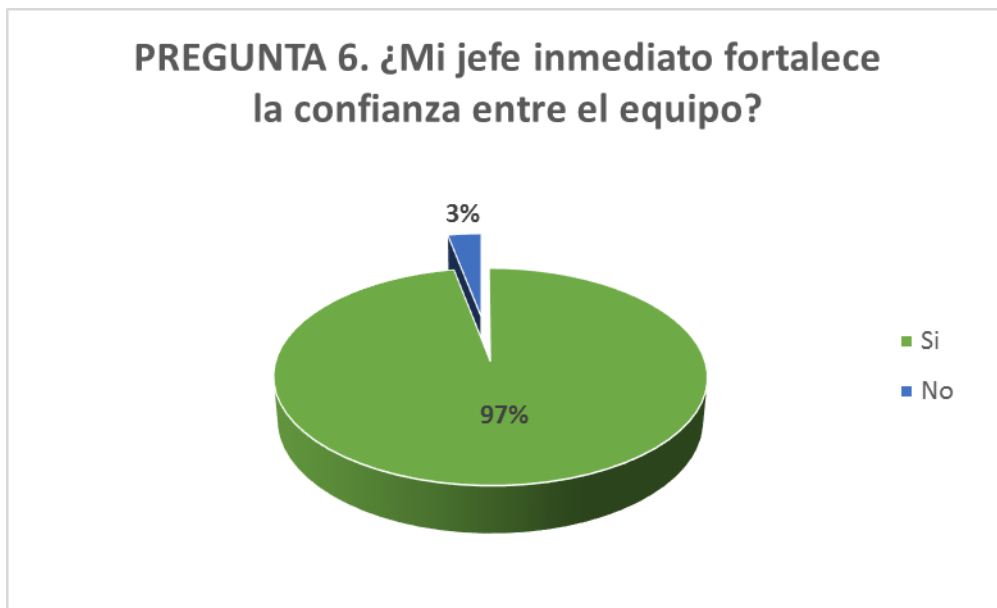
- La jornada laboral se vuelve una rutina
- No hay una constante motivación diaria por parte del jefe

Tabla 6 ¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo?	Sí	63	97%
	No	2	3%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

Gráfico 6 ¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

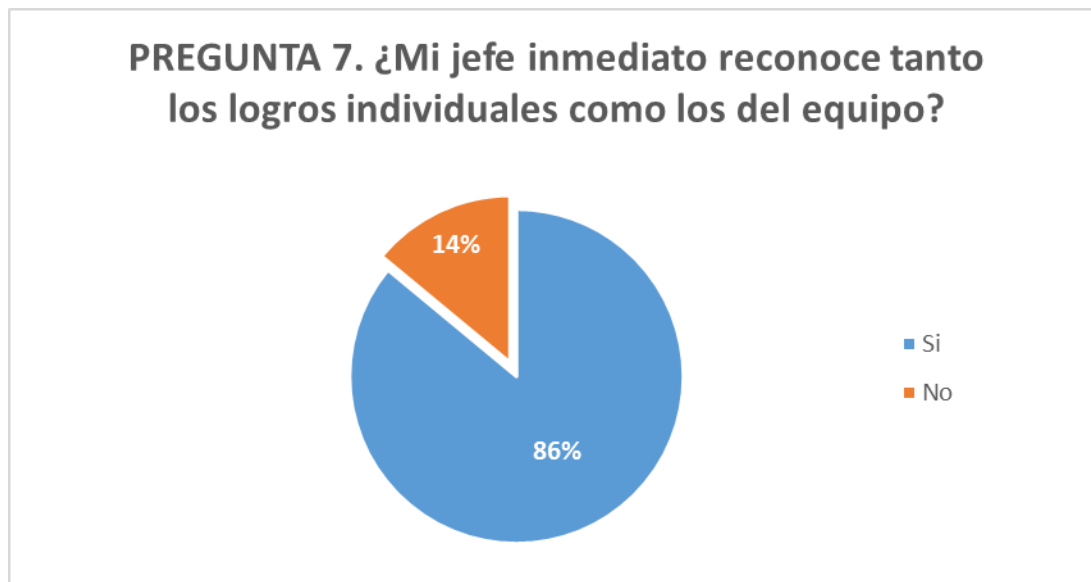
En esta interrogante se les consultó si consideraban que su jefe inmediato fortalecía la confianza entre el equipo por lo que el 97% respondieron de forma positiva y sólo el 3% indicó que no es así. Entre los que indicaron que sí dieron algunas justificaciones como las actividades grupales extra laborales que el jefe coordina, también que el jefe inmediato siempre hace notar el lado positivo de las cosas y que toma en cuenta las opiniones e ideas del equipo, así como el apoyo entre ellos mismos.

Tabla 7 ¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo?	Sí	56	86%
	No	9	14%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

Gráfico 7 ¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016.

Continuando con la aplicación del cuestionario, podemos notar en esta pregunta que el 86% de los colaboradores indican que su jefe inmediato sí les reconoce tanto de forma grupal como de forma individual; mientras que el 14% se inclinaron por una respuesta negativa. Algunas de las justificaciones por la cuales algunos colaboradores indicaron como respuesta un “no” podemos mencionar las siguientes:

- No realiza reconocimiento público
- Pocas veces nos felicita de forma individual
- Sólo nos reconoce de forma individual y no grupal

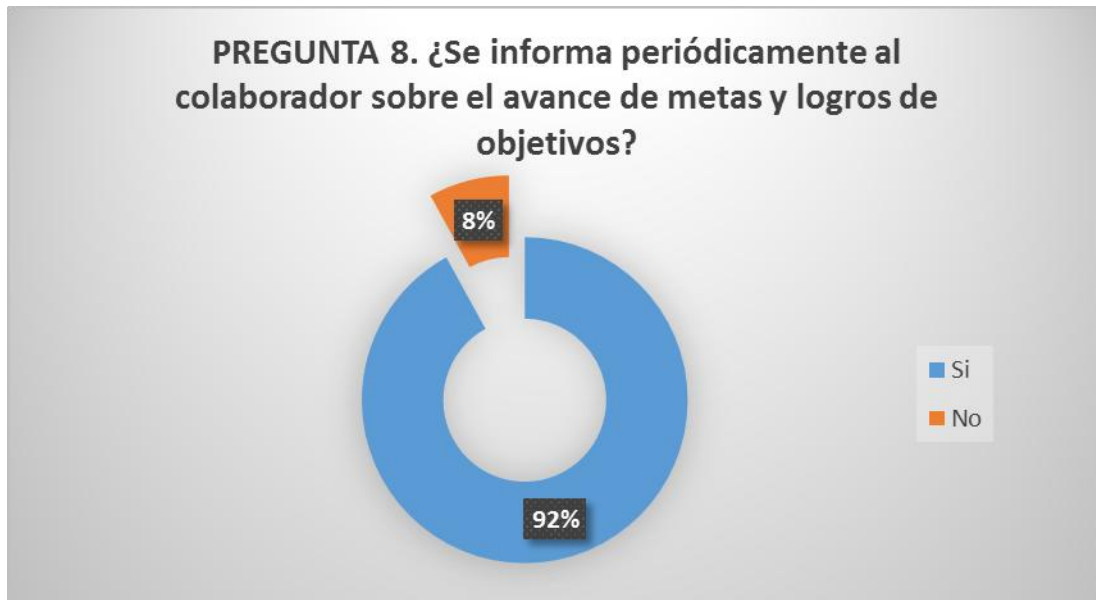
En esta primera parte del cuestionario evaluamos la parte del liderazgo donde podemos denotar que los resultados se encuentran moderados y no presentan mayor riesgo para la mejora del clima organizacional. Sin embargo conforme vamos avanzando en las preguntas del cuestionario vamos a ir evaluando varios factores más que nos pueden ayudar a detectar las necesidades que el Call Center tiene para lograr un mejor clima organizacional y buscar el beneficio tanto de los colaboradores como para la organización como tal.

Tabla 8 ¿Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance de metas y logros de objetivos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance de metas y logros de objetivos?	Sí	60	92%
	No	5	8%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 8 ¿Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance de metas y logros de objetivos?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

A partir de esta pregunta hasta la número diez, damos inicio a consultas referentes al siguiente indicador, el cual corresponde a la comunicación.

En la pregunta número 8 se consultó a los encuestados acerca del seguimiento diario por parte del jefe a cargo. Si se le informa al equipo de los logros y metas alcanzadas así como los objetivos del departamento de forma periódica. El 92% respondió que sí y que

se les informa por varios medios, sin embargo hacen la aclaración de que este seguimiento sea más de forma personal ya que se utiliza mucho por medio de correo interno, y que les gustaría que se les haga más coaching individual por parte de su jefe inmediato.

Por otra parte sólo el 8% indicó que su jefe inmediato no realiza del todo el seguimiento diario y que no les notifica sobre el alcance de metas y establecimiento de objetivos.

Tabla 9 ¿Existe comunicación clara entre los distintos departamentos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe comunicación clara entre los distintos departamentos?	Sí	36	55%
	No	29	45%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 9 ¿Existe comunicación clara entre los distintos departamentos?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Continuando con el cuestionario aplicado en el Call Center, realizamos la pregunta de si existía o no comunicación entre los distintos departamentos de la organización, a lo que el 55% respondió de forma positiva, pero un 45% respondió lo contrario. Esto nos indica también que en esta área hay mucha oportunidad de mejora, ya que algunos de los comentarios que nos indicaron del por qué dieron una respuesta negativa fueron los siguientes:

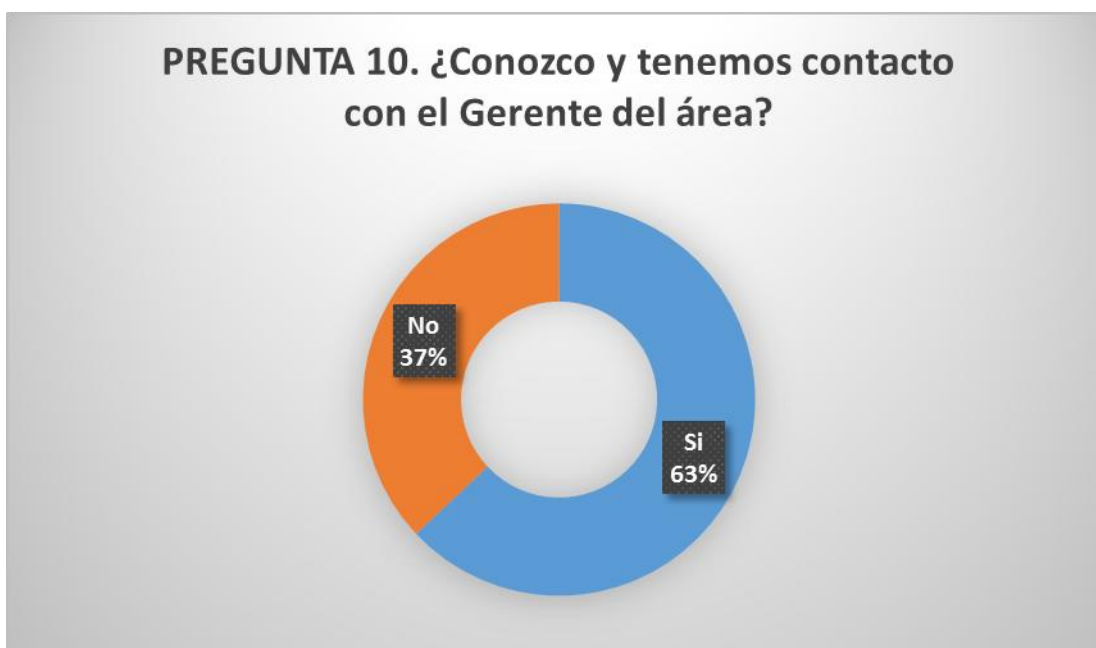
- Algunos departamentos son muy cerrados, mantienen poca comunicación.
- Muchas veces no se tiene actualizado en el sistema cómo va el proceso de los diferentes trámites de los clientes.
- A veces es muy complicado que nos atiendan consultas en otros apartamentos ya que no contestan o se debe esperar mucho para que nos brinden respuesta.
- En ocasiones envían noticias o comunicados tarde y tampoco siguen las indicaciones de dicha información.
- Muchas áreas no tienen compromiso con otras y cuestan poder contactarlas.

Esto nos brinda una alarma en la que nos confirma que la contactación con otros departamentos tiene mucha oportunidad de mejora y debemos buscar soluciones que beneficie a todos los departamentos involucrados, se pueda manejar la misma información en todos los departamentos y se brinde la ayuda necesaria e inmediata a las prioridades que se soliciten ya que tienen un motivo en común que es ayudarle y resolverle a los clientes de la organización, tantos internos como externos.

Tabla 10 ¿Conozco y tenemos contacto con el Gerente del área?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conozco y tenemos contacto con el Gerente del área?	Sí	41	63%
	No	24	37%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 10 ¿Conozco y tenemos contacto con el Gerente del área?

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Se consultó en la pregunta número 10, acerca de si conocían o no al Gerente del área en el que laboran; la mayoría contestaron que sí, un 63% de los encuestados para ser exactos; mientras que un 37% contestaron de forma negativa. Cabe mencionar que parte de las personas encuestadas son personal de ingreso muy reciente y que talvez no haya tenido la oportunidad de conocer al Gerente del área.

Del personal que contestó que sí, hubo comentarios como los siguientes:

- Es una persona que se preocupa por el bienestar de los demás.
- Cuando nos visita, nos pasa saludando.
- Es una persona abierta a escucharnos y tiene las puertas abiertas para nosotros.

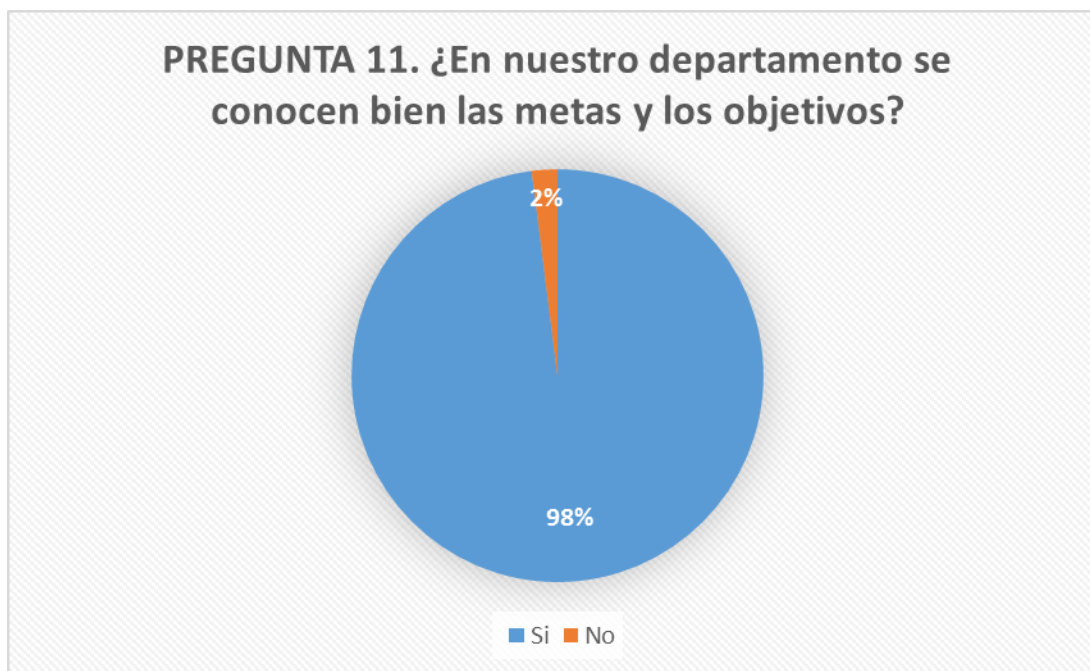
Los colaboradores que respondieron de forma negativa y del cual se obtuvo un 37% en esta pregunta; realizaron algunos comentarios como los que mencionamos a continuación:

- No lo vemos en el área muy a menudo.
- Probablemente se le dificulta visitarnos por el lugar donde estamos ubicados.
- No lo (a) conocemos.

Tabla 11 ¿En nuestro departamento se conocen bien las metas y los objetivos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En nuestro departamento se conocen bien las metas y los objetivos?	Sí	64	98%
	No	1	2%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 11 ¿En nuestro departamento se conocen bien las metas y los objetivos?

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Se consultó a los encuestados si conocen bien las metas y los objetivos que deben cumplir en sus labores, por lo que nos contestaron de forma positiva el 98% de los colaboradores; esto nos da a entender que sí se tienen muy claras las metas y los objetivos que debe cumplir cada uno de los encuestados, y solamente el 2% respondió que no lo tenían claro.

En esta pregunta el personal respondió de forma muy positiva y realizaron varios comentarios como los que a continuación mencionamos:

- Cada persona firma un documento que entregan donde describe cada meta y objetivo que se debe lograr en el puesto de trabajo.
- Siempre se nos mantiene siempre informados de las nuevas metas y objetivos.

- Desde un inicio cuando ingresamos a la organización nos informan de las metas y objetivos que debemos cumplir.
- Existe una nota mensual llamada BID la cual nos permite conocer qué miden y cuáles son las metas personales y grupales, además de correos recordatorios que pasan periódicamente los supervisores.

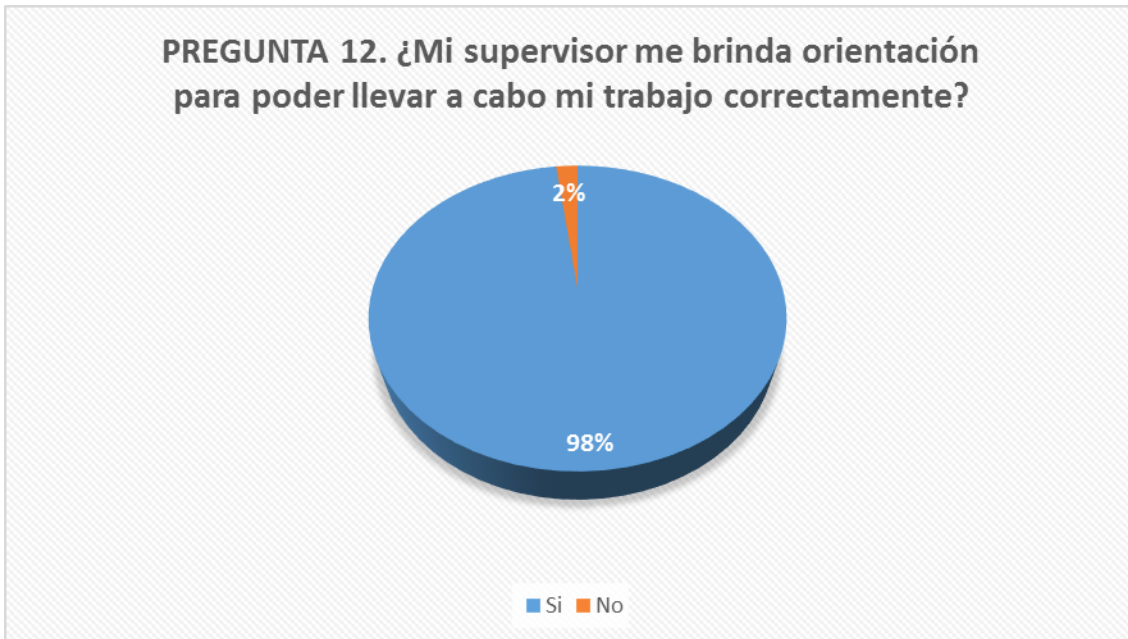
Esta pregunta presenta muy poca oportunidad de mejora, sin embargo no es de menospreciar ya que el indicador que medimos en ella que corresponde al seguimiento de metas, es de suma importancia para que el colaborador pueda realizar bien su trabajo y sepa qué debe realizar diariamente. Si los colaboradores tienen claras sus tareas y se les tiene realmente motivos, ellos siempre tratarán de hacer lo mejor de sí y alcanzar las metas de cualquier manera. Esto beneficia tanto al colaborador como a la organización como tal.

Tabla 12 ¿Mi supervisor me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo correctamente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mi supervisor me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo correctamente?	Sí	64	98%
	No	1	2%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 12 ¿Mi supervisor me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo correctamente?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En la interrogante número doce, le consultamos a los encuestados si su supervisor inmediato le brinda orientación para poder llevar a cabo su trabajo correctamente. En esta pregunta la respuesta muy satisfactoria, ya que el 98% de los encuestados contestaron que sí, de lo contrario el 2% respondió que no.

Solamente un colaborador brindó como respuesta un no, sin embargo tampoco indicó el motivo del por qué respondió de forma negativa. A pesar de esto, los encuestados que respondieron que sí, dieron sus justificaciones las cuales fueron las siguientes:

- Siempre tenemos semana a semana una reunión personal para brindar reportes, mejoras e información de la responsabilidad laboral y el desempeño personal de cada uno.

- Cuando tenemos alguna duda nos da reforzamiento del tema.
- Mediante tiempos de coaching para ver los puntos de refuerzo y dar seguimiento a esos puntos.
- Nos asesora y nos retroalimenta cuándo algo que hacemos no está bien, para que podamos mejorar.
- Por medio de retroalimentaciones, correos con información y noticias de cambios importantes.
- Por medio de los coaching o bien por medio de correos directos.

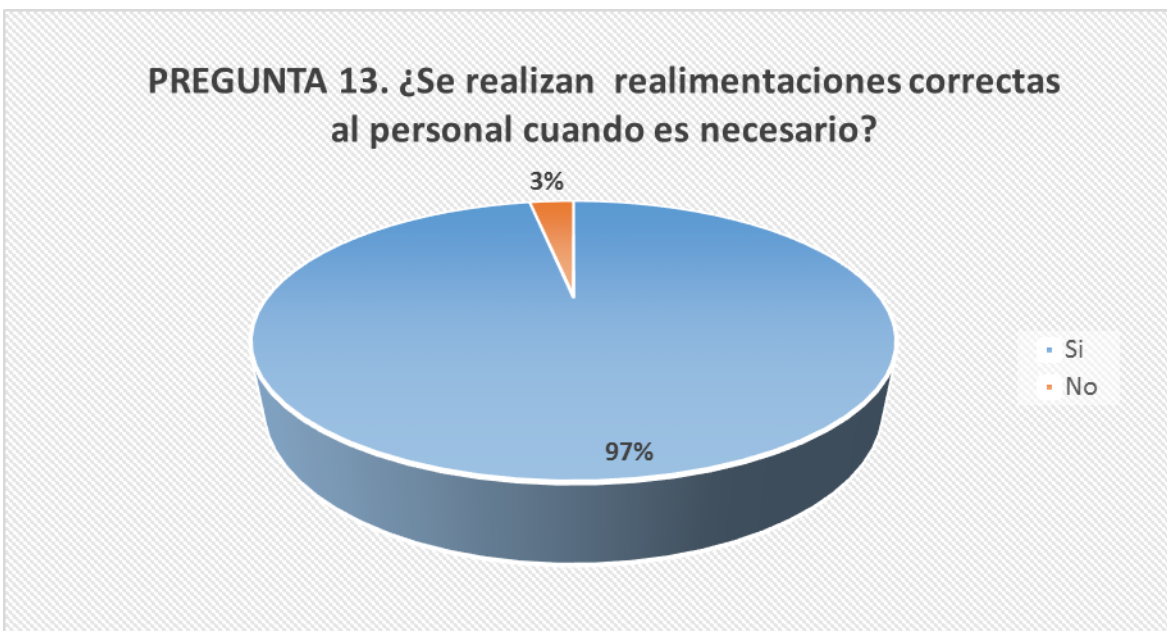
Esta información también la pudimos comprobar en sitio ya que mientras se realiza el cuestionario, se pudo comprobar de forma visual los coaching que los supervisores realizan con los integrantes de cada uno de sus equipos así como la forma en que esto queda evidenciado y corregido de forma inmediata para que el colaborador no cometa el mismo error nuevamente o bien pueda cerrar las brechas de conocimiento que tienen con oportunidad de mejora.

Tabla 13 ¿Se realizan realimentaciones correctas al personal cuando es necesario?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se realizan realimentaciones correctas al personal cuando es necesario?	Sí	63	97%
	No	2	3%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 13 ¿Se realizan realimentaciones correctas al personal cuando es necesario?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

La pregunta anteriormente realizada a los encuestados, hace referencia a las realimentaciones o normas correctivas que se le realiza al personal; y si las mismas son aplicadas en el tiempo estipulado o adecuado. Esta pregunta cierra la variable número uno de clima organizacional, y hace referencia al indicador seguimiento de metas.

Cuando le realizamos esta pregunta a los encuestados un 97% brindaron una respuesta afirmativa, y sólo el 3% de ellos indicaron que no. Una vez contestada esta pregunta, les consultamos lo siguiente:

- ¿En qué casos?
- ¿Cómo lo realizan?

A estas preguntas nos respondieron con varios comentarios, entre los cuales mencionamos algunos de ellos:

- ✓ Sí, cuando un proceso se está realizando mal, siempre se corrige de manera escrita y de inmediato.
- ✓ Se realizan retroalimentaciones para así poder fortalecer puntos claves del colaborador.
- ✓ Cuando hay temas generales o personales que generan dificultad y que es necesario reforzarlos, porque están creando preocupación en los agentes.
- ✓ Sí, siempre, cuando por ejemplo, si un proceso lo estamos haciendo mal siempre nos corrigen de manera escrita.
- ✓ Cuando incurrimos en alguna falla, nos ayudan con oportunidades de mejora o nos felicitan de ser necesario.
- ✓ Cuando es necesario, los colaboradores tenemos puntos de mejora u oportunidades de cambio.

Sin embargo, los dos colaboradores que respondieron de forma negativa no brindaron ningún comentario.

Tabla 14 ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?	Sí	48	74%
	No	17	26%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 14 ¿Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Se consultó si existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas; y en esta pregunta se pudo detectar que sí hay gran oportunidad de mejora. En esta interrogante evaluamos el indicador de relaciones interpersonales.

Solamente el 74% respondió que sí, mientras que el 26% respondió de forma negativa. El banco tiene muchos departamentos, los cuales dependen unos de otros por lo que la comunicación en ocasiones es escasa o bien se maneja mucho por medio de jefaturas y mandos medios.

También podemos decir que otra razón por la que los encuestados calificaron de esta manera se debe a que no conocen las funciones, sistemas, entre otros, de los distintos departamentos que tiene el Banco, por este motivo muchos agentes prefieren no dejarse

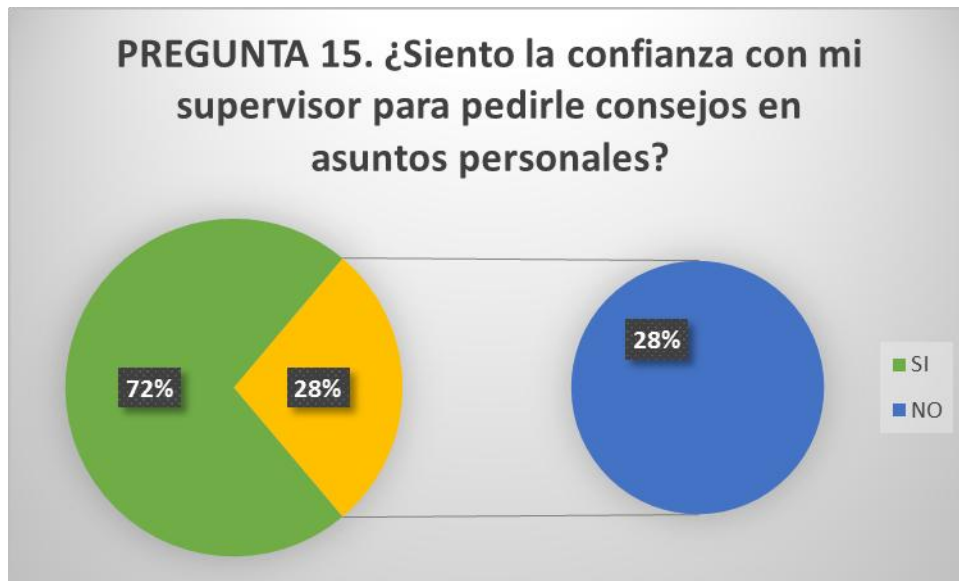
compromisos con los clientes ya que no sienten el apoyo de los demás departamentos para poder resolverle de forma efectiva y rápida al cliente.

Tabla 15 ¿Siento la confianza con mi supervisor para pedirle consejos en asuntos personales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siento la confianza con mi supervisor para pedirle consejos en asuntos personales?	Sí	47	72%
	No	18	28%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 15 ¿Siento la confianza con mi supervisor para pedirle consejos en asuntos personales?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Con esta interrogante seguimos evaluando el indicador de relaciones interpersonales en el Call Center; la misma consulta si el encuestado siente la confianza con su supervisor para pedirle consejos en asuntos personales.

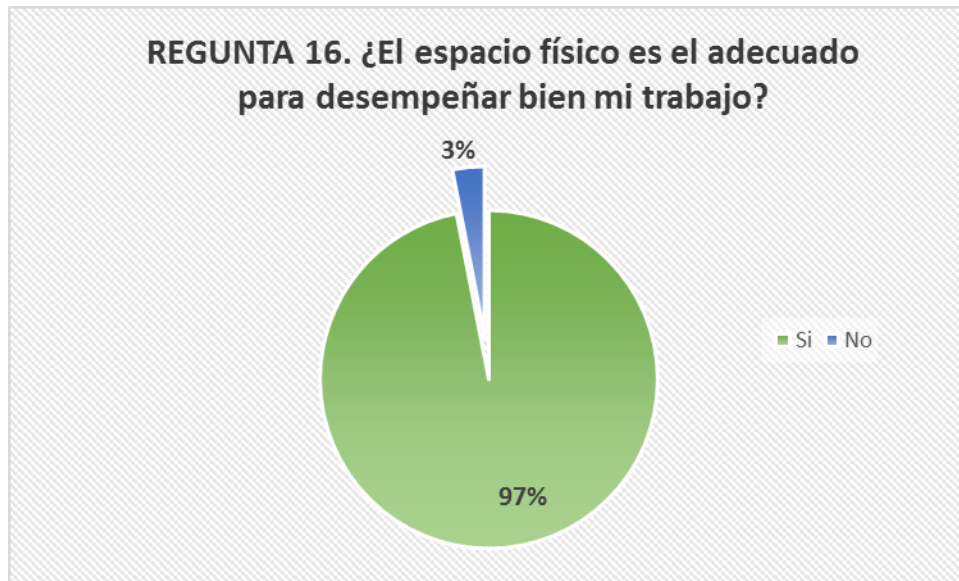
Ante ello, 47 encuestados indicaron que sí sienten la confianza con su supervisor o jefe inmediato, mientras que 18 encuestados indicaron que no es así y que no pedirían consejos en asuntos personales a su supervisor ya que no sentían esa confianza hacia él o ella.

Tabla 16 ¿El espacio físico es el adecuado para desempeñar bien mi trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El espacio físico es el adecuado para desempeñar bien mi trabajo?	Sí	63	72%
	No	2	28%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 16 ¿El espacio físico es el adecuado para desempeñar bien mi trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

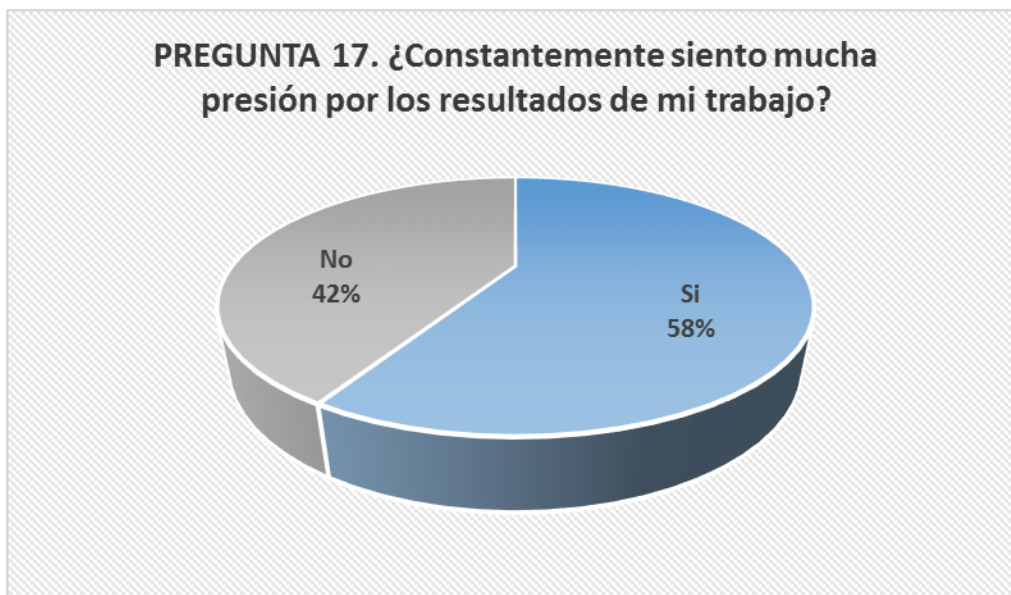
En la pregunta número 16 se consultó sobre el espacio físico donde laboran, y si éste es o no el adecuado para desempeñar su trabajo diario. En esta interrogante sólo el 3% respondió de forma negativa, mientras que la gran mayoría el 97% indicaron que sí es el espacio adecuado para desempeñar sus funciones.

Tabla 17 ¿Constantemente siento mucha presión por los resultados de mi trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Constantemente siento mucha presión por los resultados de mi trabajo?	Sí	38	72%
	No	27	28%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 17 ¿Constantemente siento mucha presión por los resultados de mi trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En la pregunta número 17 consultamos a los encuestados si constantemente sentían mucha presión por los resultados de su trabajo. En esta interrogante hubo mucha similitud, y los resultados por poco fueron 50% respuesta afirmativa y 50% respuesta negativa. Con esta interrogante continuamos evaluando el indicador de condiciones laborales.

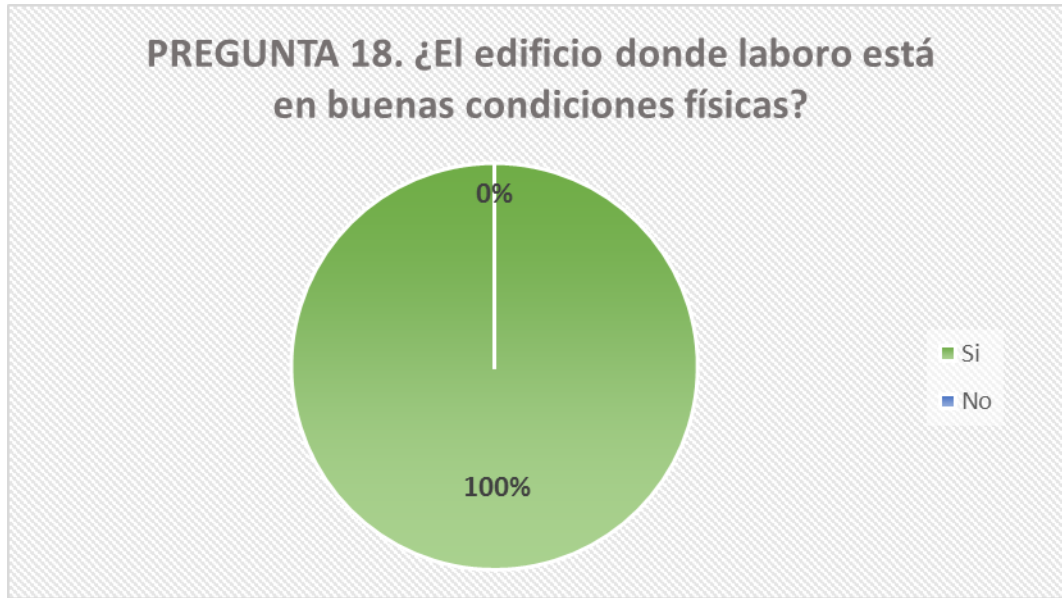
De los 65 agentes del Call Center, 38 colaboradores respondieron que sí sentían mucha presión, así como también 27 colaboradores respondieron de forma negativa. Esto nos indica que los colaboradores día a día experimentan mucha presión de parte de sus supervisores o jefaturas para así poder alcanzar las metas que les imponen y lograr resultados positivos para el negocio.

Sin embargo esto puede perjudicar mucho al colaborador, puede agotarlo no sólo de forma física sino también de forma mental. Puede traer complicaciones para su vida social, tiempo para su estudio, tiempo para su familia, entre otras cosas. Si el personal no se encuentra lo suficientemente motivado, posiblemente la presión que haya que realizar en ellos sea más constante y diaria, por ende será más perjudicial para el colaborador.

Tabla 18 ¿El edificio donde laboro está en buenas condiciones físicas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El edificio donde laboro está en buenas condiciones físicas?	Sí	65	100%
	No	0	0%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 18 ¿El edificio donde laboro está en buenas condiciones físicas?

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Con la pregunta número 18 se le consultó a los colaboradores del Call Center si el edificio donde laboran está en buenas condiciones físicas, por lo que el 100% de los encuestados nos indicaron que sí.

Cuando se realizó la encuesta a los agentes, se pudo notar que el edificio sí se encuentra en muy buenas condiciones. El mismo cuenta con planta eléctrica, aire acondicionado en excelente estado, sus puertas de acceso son esclusas las cuales los colaboradores sólo pueden ingresar con sus gafetes; los mismos deben estar activos y en buen estado.

Además cuenta con aproximadamente 600 casilleros para que los colaboradores guarden sus objetos personales en ellos. Los mismos son compartidos con otros compañeros también cuando terminan su jornada laboral.

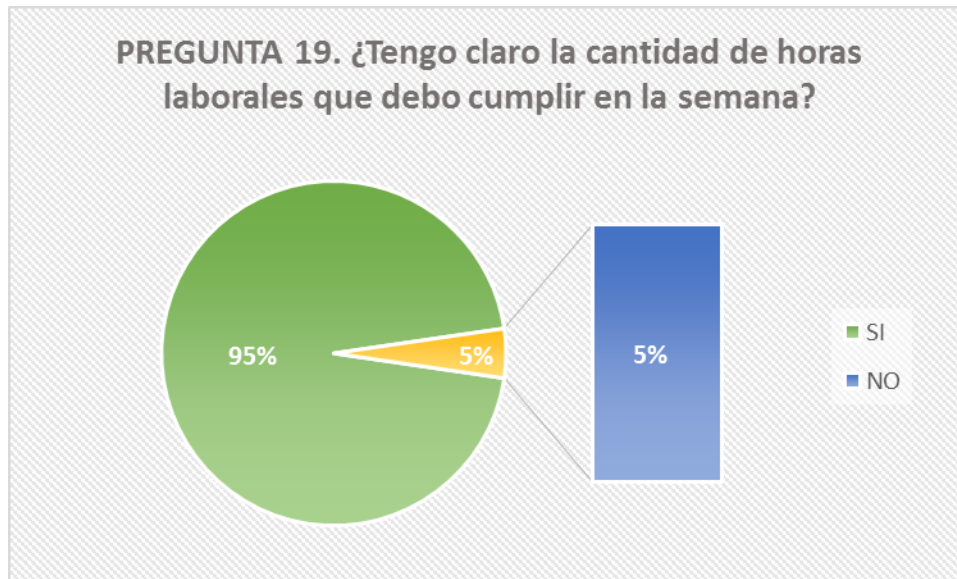
Tiene paredes alusivas a pensamientos positivos, con colores cálidos que hacen que el edificio sea visto como su hogar y el cual se cuida como si realmente fuese éste.

Tabla 19 ¿Tengo claro la cantidad de horas laborales que debo cumplir en la semana?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tengo claro la cantidad de horas laborales que debo cumplir en la semana?	Sí	62	95%
	No	3	5%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 19 ¿Tengo claro la cantidad de horas laborales que debo cumplir en la semana?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Con esta interrogante iniciamos a evaluar el indicador de jornada laboral, donde se les consulta a los colaboradores si tienen claro la cantidad de horas laborales que deben cumplir por semana.

En esta ocasión el 95% de los encuestados respondieron que sí tenían esta indicación clara, mientras que el otro 5% indicaron que no. Su jornada laboral percibió un cambio aproximadamente en el mes de Agosto del año 2016, y el cual tuvo mucho impacto sobre los colaboradores, ya que la jornada de trabajo que tenían era continua; y después de este cambio se comenzó a laborar con una jornada discontinua. Su diferencia radica en que la jornada continua es aquella en la que el descanso intermedio, se disfrute dentro o fuera del centro de trabajo, no supera los 60 minutos; mientras que la jornada discontinua es aquella en la que el descanso intermedio se puede disfrutar fuera del centro de trabajo y rebasa los 60 minutos.

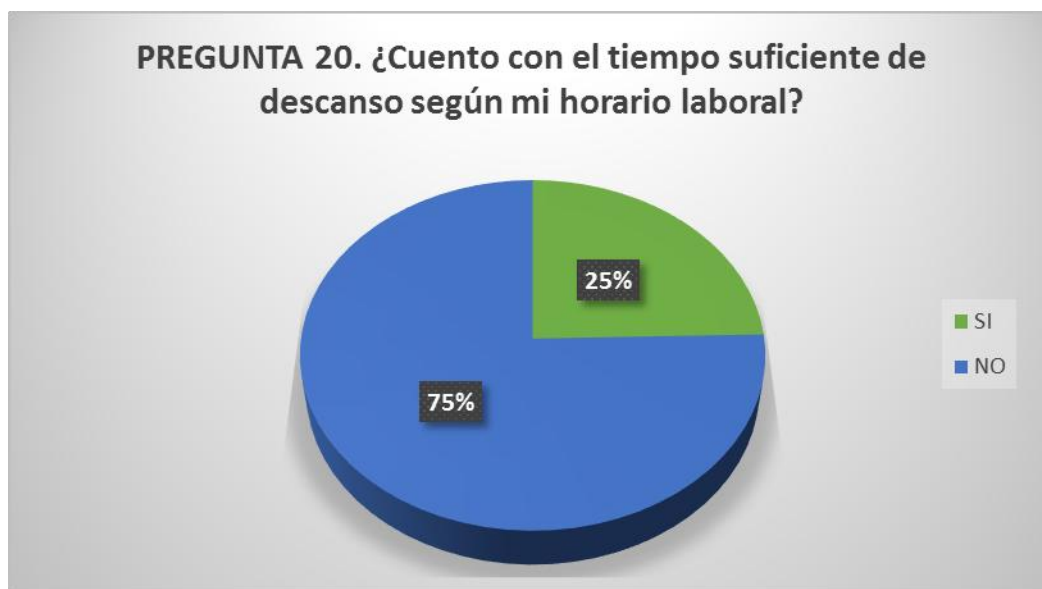
Los colaboradores del Call Center no lo vieron de esta manera, ya que para ellos las horas laborales diarias eran más extensas a las que tenían antes y por ello algunos sienten confusión en cuántas horas deben cumplir semanalmente.

Tabla 20 ¿Cuento con el tiempo suficiente de descanso según mi horario laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuento con el tiempo suficiente de descanso según mi horario laboral?	Sí	16	25%
	No	49	75%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 20 ¿Cuento con el tiempo suficiente de descanso según mi horario laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En este caso, a la pregunta realizada número 20 ¿cuenta con el tiempo suficiente de descanso según su horario laboral? , solamente 16 de los encuestados respondieron de forma positiva, mientras que los restantes 49 colaboradores dieron una respuesta negativa.

Los colaboradores perciben que no están teniendo el tiempo suficiente como descanso durante su jornada laboral, y al contrario se sienten más cansados debido al cambio de jornada que se presentó en Agosto 2016.

Realizando una más amplia investigación, nos indicaron los tiempos de descanso que los colaboradores del Call Center tienen y que a continuación les mostramos:

- 1 hora de almuerzo ó 30 minutos según el horario diurno, mixto o nocturno

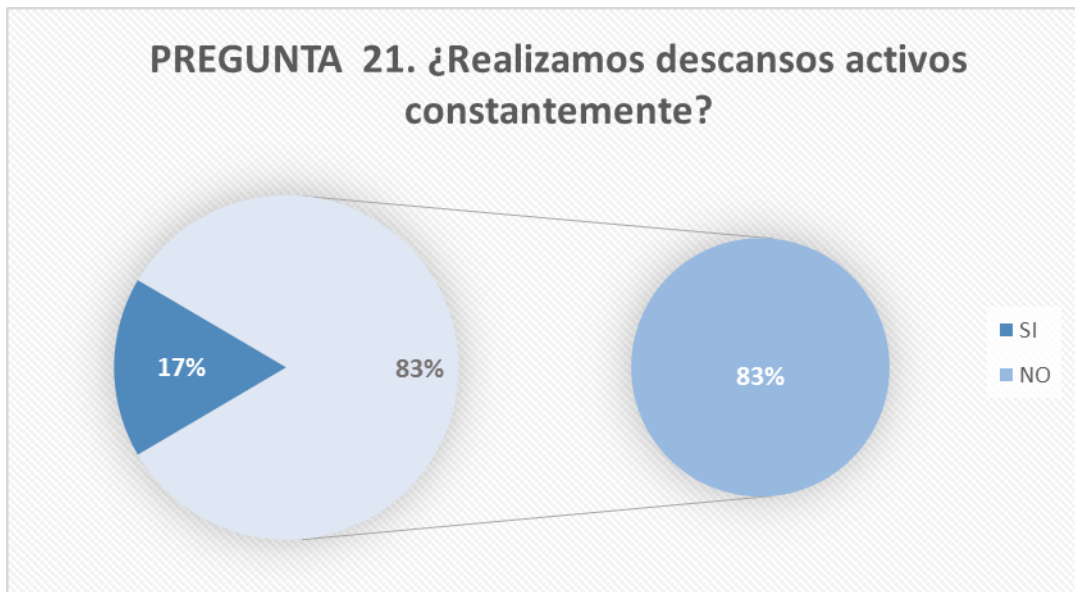
- 15 minutos de break en la mañana y en horas de la tarde
- 20 minutos de descanso activo
- 15 minutos para servicio sanitario

Tabla 21 ¿Realizamos descansos activos constantemente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Realizamos descansos activos constantemente?	Sí	11	17%
	No	54	83%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 21 ¿Realizamos descansos activos constantemente?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Observando los resultados se obtiene, que un 17% de los encuestados indican que sí se realizan constantemente descansos activos, mientras que un 83% indica que no se realizan.

El descanso activo es de suma importancia para el agente ya que esto lo relaja, lo saca por un momento de sus labores diarias o bien realizan ejercicios de estiramiento muscular ya que los agentes se encuentran todo el día sentados en sus cubículos atendiendo llamadas de los clientes.

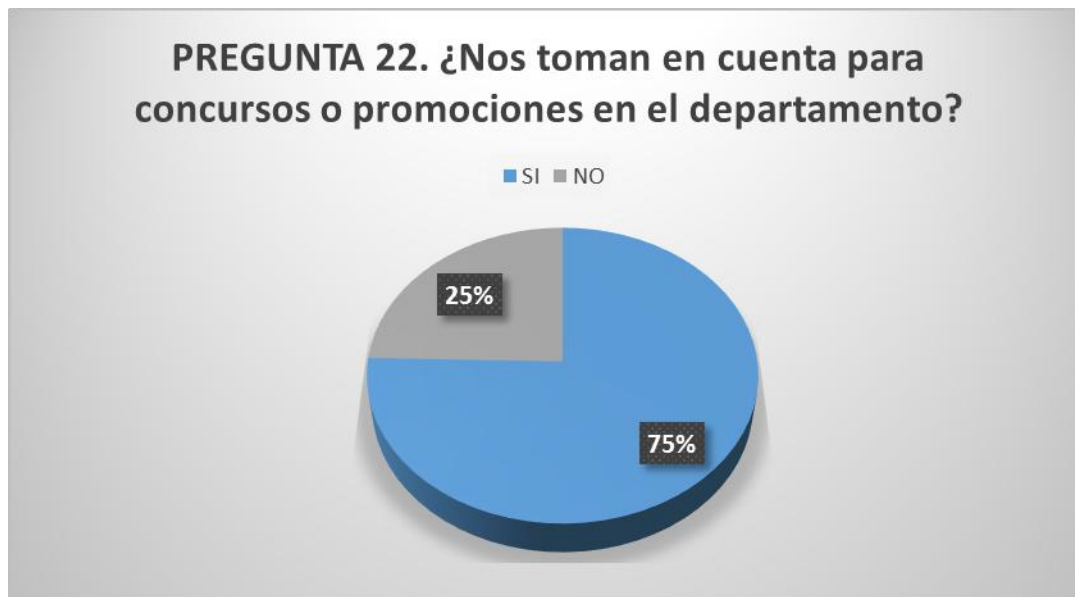
Actualmente cada supervisor debe velar por que se realicen los descansos activos en cada uno de sus equipos, así como de llevar el control del tiempo y la distribución de cómo van saliendo los agentes.

Tabla 22 ¿Nos toman en cuenta para concursos o promociones en el departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Nos toman en cuenta para concursos o promociones en el departamento?	Sí	49	75%
	No	16	25%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 22 ¿Nos toman en cuenta para concursos o promociones en el departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

A partir de esta interrogante evaluamos el indicador de la motivación. Como se puede observar, consultamos a los encuestados si son tomados en cuenta o no para los concursos internos que tiene el banco, o bien para promociones en distintos departamentos; por lo que un 75% respondió de forma positiva y un 25% de forma negativa.

Algunos de los comentarios que los encuestados realizaron con respuesta negativa son los siguientes:

- No es algo que se tome mucho en consideración
- Se presenta muy poca oportunidad
- Hay muy poca oportunidad ya que nos piden mucha experiencia o la carrera afín

Mientras que algunos de los comentarios que realizaron los encuestados que respondieron de forma positiva, fueron los siguientes:

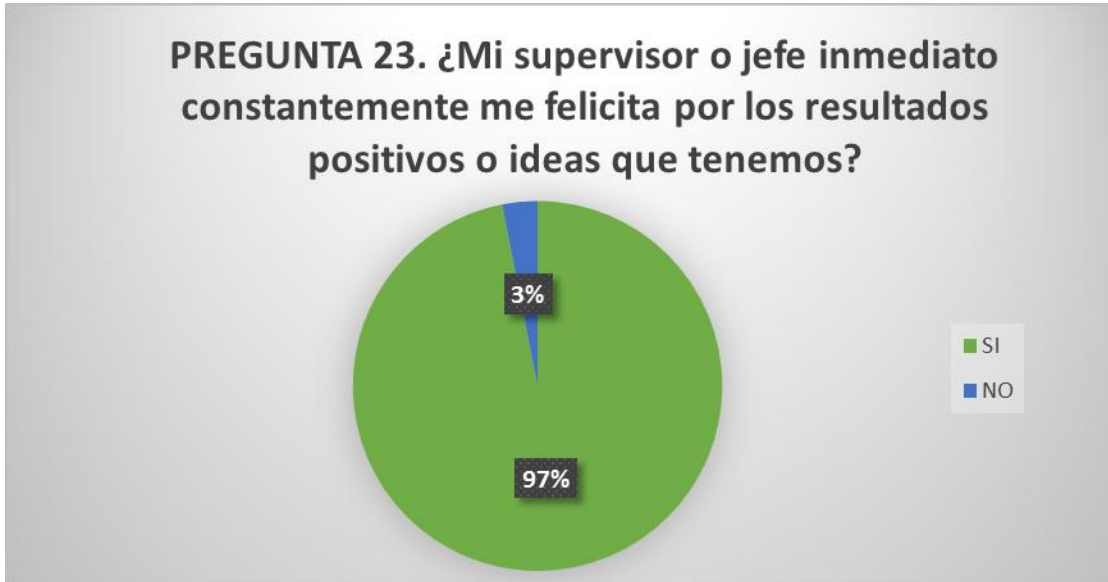
- Cuando ya se tiene el tiempo necesario y las notas nos ayudan, podemos participar
- Porque una vez que cumplimos un año en el departamento podemos participar para puestos según también el desempeño de cada uno
- Nos envían correos con concursos y muchos compañeros ya han crecido de esa forma
- Siempre existe la posibilidad de avanzar, todo depende de nuestros resultados personales y nuestro interés por el puesto solicitado

Tabla 23 ¿Mi supervisor o jefe inmediato constantemente me felicita por los resultados positivos o ideas que tenemos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mi supervisor o jefe inmediato constantemente me felicita por los resultados positivos o ideas que tenemos?	Sí	63	97%
	No	2	3%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 23 ¿Mi supervisor o jefe inmediato constantemente me felicita por los resultados positivos o ideas que tenemos?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En esta pregunta, le consultamos a los encuestados qué tanto o con qué constancia su supervisor inmediato los felicita; obtuvimos que un 97% respondieron afirmativamente y los comentarios que los colaboradores realizaron fueron también muy positivos.

Entre los comentarios que realizaron podemos indicar los siguientes:

- Sí, a través de felicitaciones individuales y grupales con premios por rendimiento.
- Siempre lo hace de manera escrita y oral.
- Se envían correos a todo el personal cuando un cliente felicita a los colaboradores, o bien cuando cumplimos con todas las métricas de procesos.
- Nos felicita en público, nos reúne, nos hace algún tipo de reconocimiento personal conmemorativo.
- Porque cuando tengo buenos resultados notifica al departamento felicitándome por mí esfuerzo.

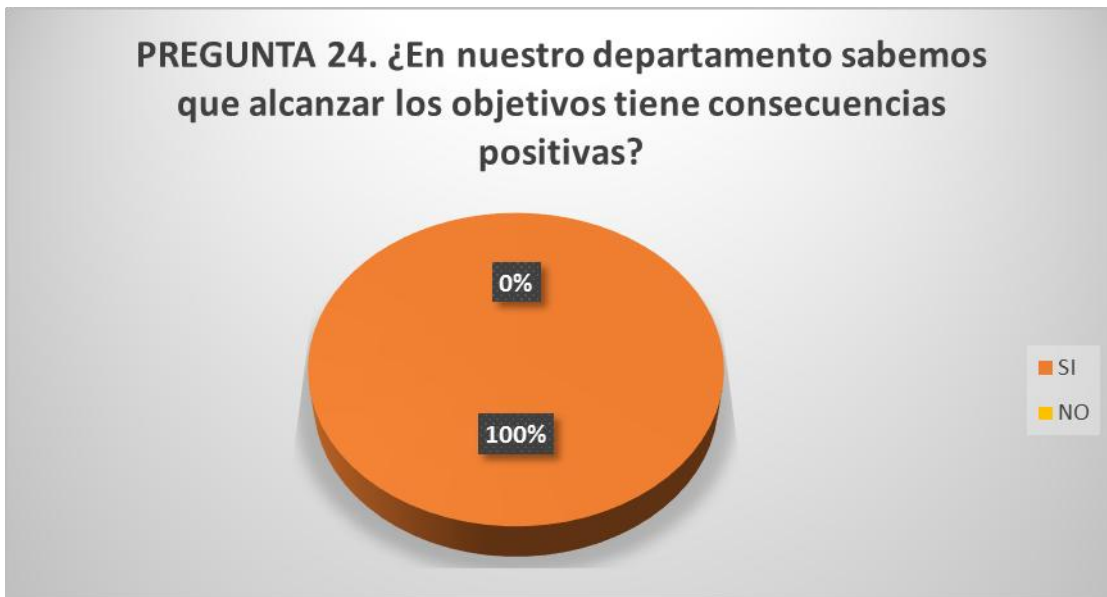
De los colaboradores que respondieron negativamente; en general sus comentarios fueron que muy pocas veces el supervisor inmediato los felicitaba y que no era de forma constante.

Tabla 24 ¿En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos tiene consecuencias positivas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos tiene consecuencias positivas?	Sí	65	100%
	No	0	0%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 24 ¿En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos tiene consecuencias positivas?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En la siguiente interrogante se le consulta a los encuestados si tienen conocimiento de que el logro de metas o resultados tiene consecuencias positivas. En esta ocasión el 100% de los encuestados respondieron de forma positiva.

Esta pregunta continúa evaluando el indicador de motivación a los encuestados del Call Center del Banco BCA.

Algunos de los comentarios que realizaron los encuestados fueron los siguientes:

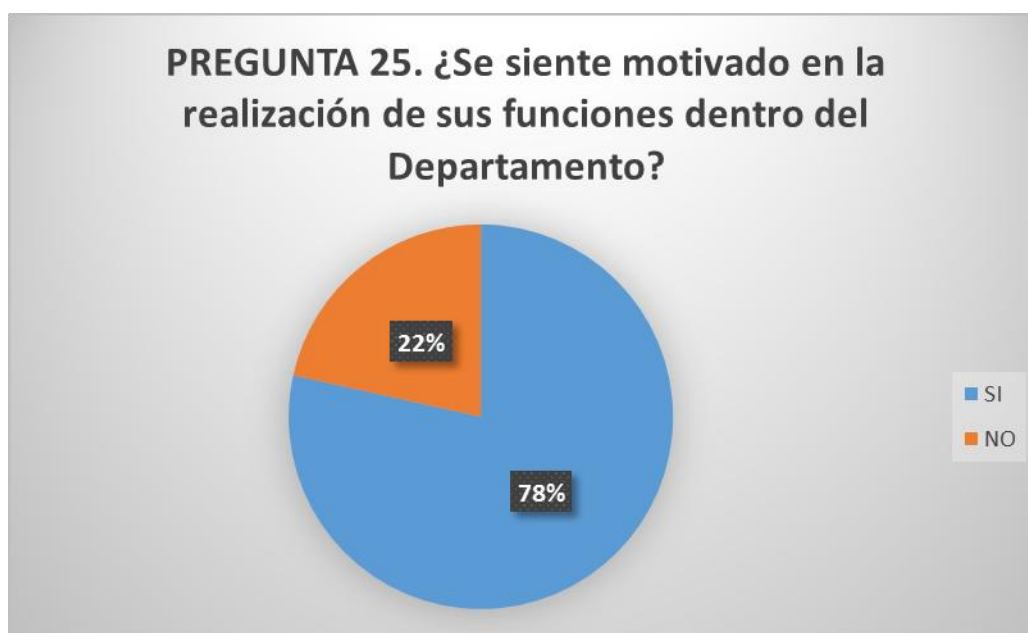
- ✓ Porque se logra alcanzar tanto la meta del grupo como la personal para valorar otros puestos.
- ✓ Porque logrando las metas grupales todos podemos crecer en la empresa.
- ✓ Sí, por lo general se da algún reconocimiento o bien a veces dan algún permiso por el buen rendimiento.
- ✓ Nos ayuda a crecer profesional y personalmente.
- ✓ Porque cada vez que alcanzamos nuestras metas nos dan premios y nos felicitan públicamente.

Tabla 25 ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro del departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro del Departamento?	Sí	51	78%
	No	14	22%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 25 ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro del departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En la pregunta anterior, donde les consulta a los encuestados si están o no satisfechos o motivados con las funciones que realizan en su departamento, podemos ver que casi la cuarta parte de los colaboradores no se encuentran satisfechos con lo que hacen. Para ser más precisos, 51 colaboradores respondieron que sí se encuentran motivados y

satisfechos con lo que hacen, mientras que 14 personas brindaron una respuesta negativa.

Entre los comentarios que realizaron las personas que brindaron una respuesta negativa fueron los siguientes:

- ✓ Solamente es demanda y no se ve el beneficio del colaborador.
- ✓ No, porque en muchas ocasiones no hay respaldo de nadie.

Caso contrario, los comentarios que realizaron los colaboradores que brindaron una respuesta positiva fueron los siguientes:

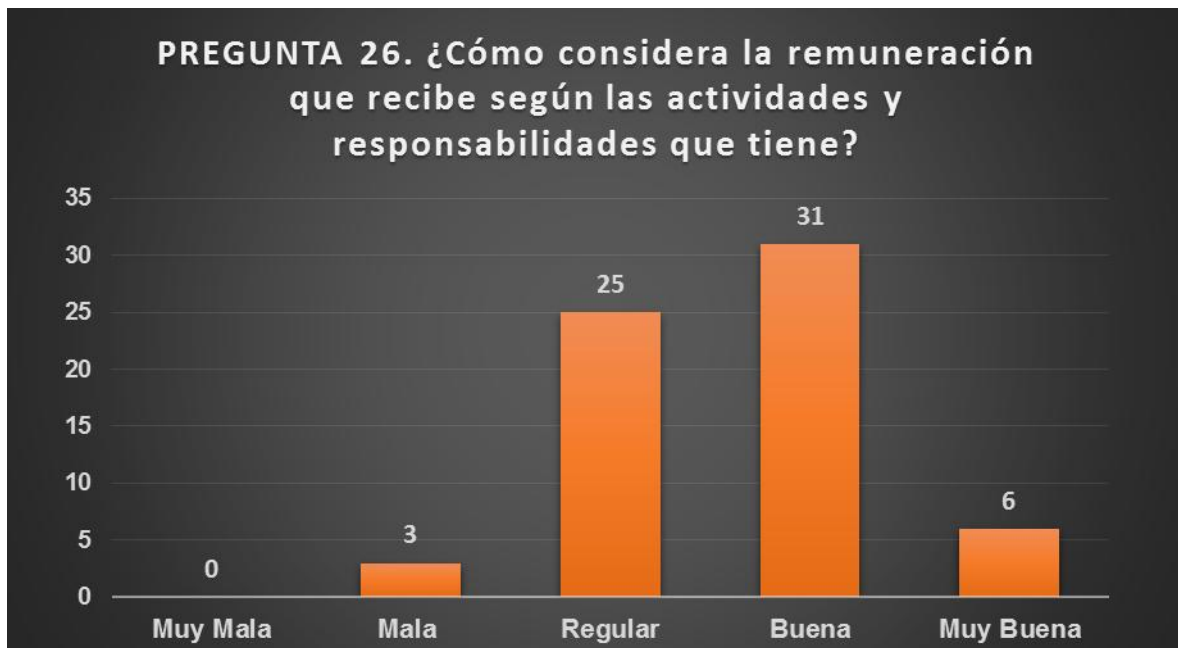
- ✓ No se mantienen premios de interés que motiven al departamento en general ni detalles como en otros departamentos que hacen sentir menos importante el área de donde trabajamos con diferencias marcadas.
- ✓ Sí, mi puesto me gusta y las funciones son interesantes ya que en el puesto se presta para aprender nuevas cosas cada día.
- ✓ Sí me siento 100% satisfecha y muy feliz de tener este trabajo.
- ✓ El apoyo y seguimiento ayuda con la motivación del equipo.
- ✓ Porque la cartera de clientes que manejamos nos ayudan a aprender todos los días.
- ✓ Siento que puedo seguir creciendo dentro de la compañía y me motiva realizar el trabajo de la mejor manera posible.
- ✓ Sí, me gusta el trabajo que realizo pero no quiero quedarme en un Call Center, quiero crecer tanto en lo personal como en lo profesional y realizando bien mi trabajo me va a permitir crecer en la empresa.

Tabla 26 ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?	Muy Mala	0	0%
	Mala	3	5%
	Regular	25	38%
	Buena	31	48%
	Muy Buena	6	9%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 26 ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En la pregunta anterior les consultamos a los colaboradores respecto a la remuneración que reciben; qué tan buena consideran que es, por lo que sólo 3 colaboradores indicaron que es mala según las funciones y actividades que realizan en su puesto de trabajo; 25

encuestados indicaron que es regular, 31 de ellos que es buena y solamente 6 de ellos que es muy buena.

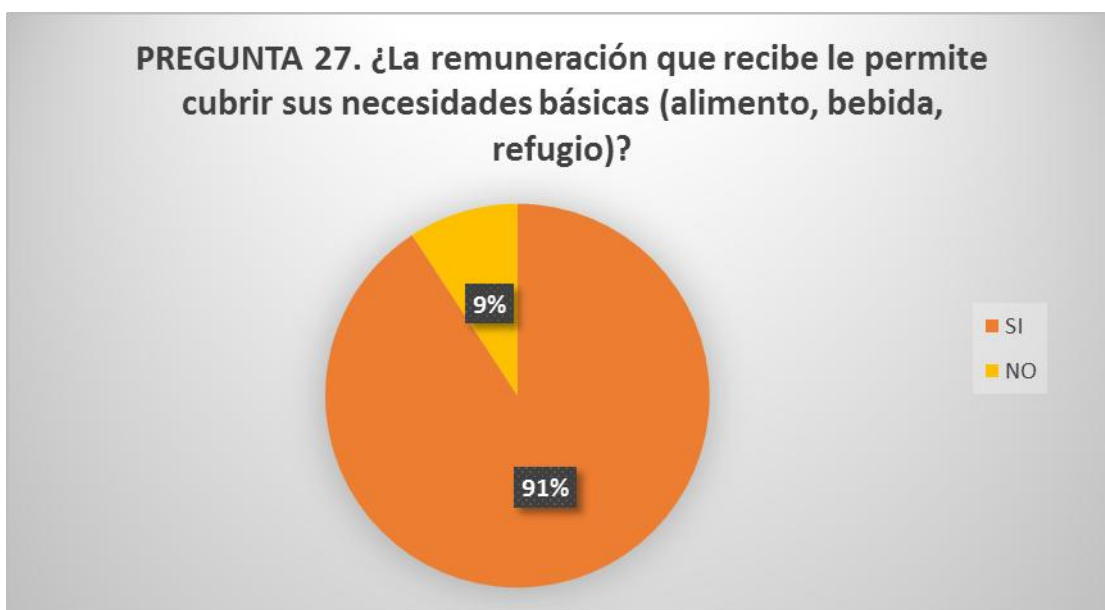
Todos los colaboradores son del Call Center, sin embargo algunos reciben comisiones por las ventas que realizan, mientras que otros sólo se conforman con su salario base.

Tabla 27 ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?	Sí	59	91%
	No	6	9%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 27 ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

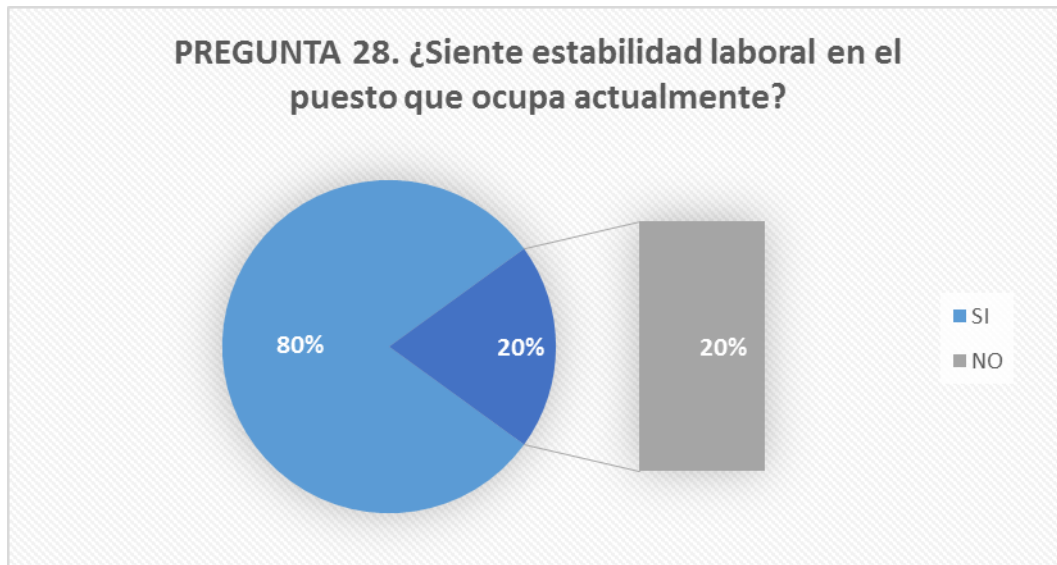
Se determinó que 59 colaboradores indicaron que la remuneración que reciben sí cubre sus necesidades básicas (alimento, vestimenta, hogar, etc.) mientras que sólo 6 colaboradores brindaron una respuesta negativa.

Tabla 28 ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?	Sí	52	80%
	No	13	20%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 28 ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Con la información obtenida, se determina que 52 de los encuestados indican que sí sienten una estabilidad laboral en el puesto que actualmente desempeñan, mientras que 13 colaboradores indican no sentirse así.

Algunos comentarios de los colaboradores que respondieron de forma negativa los mostramos a continuación:

- Si no se alcanzan resultados de alta exigencia se corre riesgo de despido en cualquier momento.
- Porque cada vez que no cumplimos las metas que se fijan, hay cierta incertidumbre por algún despido o bien no nos den oportunidad de mejora.

Tabla 29 ¿En la organización se realizan diferentes actividades sociales, culturales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En la organización se realizan diferentes actividades sociales, culturales?	Sí	56	86%
	No	9	14%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 29 ¿En la organización se realizan diferentes actividades sociales, culturales?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

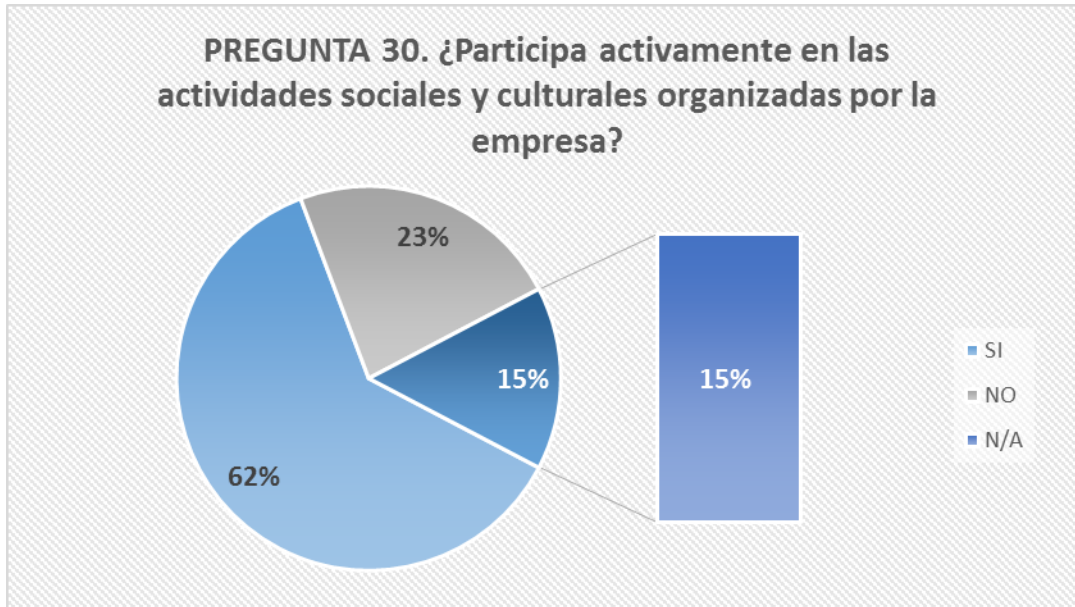
Podemos observar en la pregunta anterior que 9 de los encuestados brindaron como respuesta que no se realizan actividades sociales o culturales en la organización; mientras que 56 colaboradores indicaron que sí se realizan.

Tabla 30 ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la empresa?	Sí	40	62%
	No	15	23%
	N/A	10	15%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 30 ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Siguiendo con la aplicación del cuestionario, el 62% de los encuestados respondieron afirmativamente en la pregunta si participaban activamente en las actividades sociales y culturales que realiza la organización; el 23% brindó como respuesta que no participaban y el 15% restante no contestó la pregunta ya que según la indicación en el cuestionario no aplicaba si respondía negativamente en la pregunta número 29.

Entre los comentarios de los colaboradores que respondieron que no participaban, podemos mencionar los siguientes:

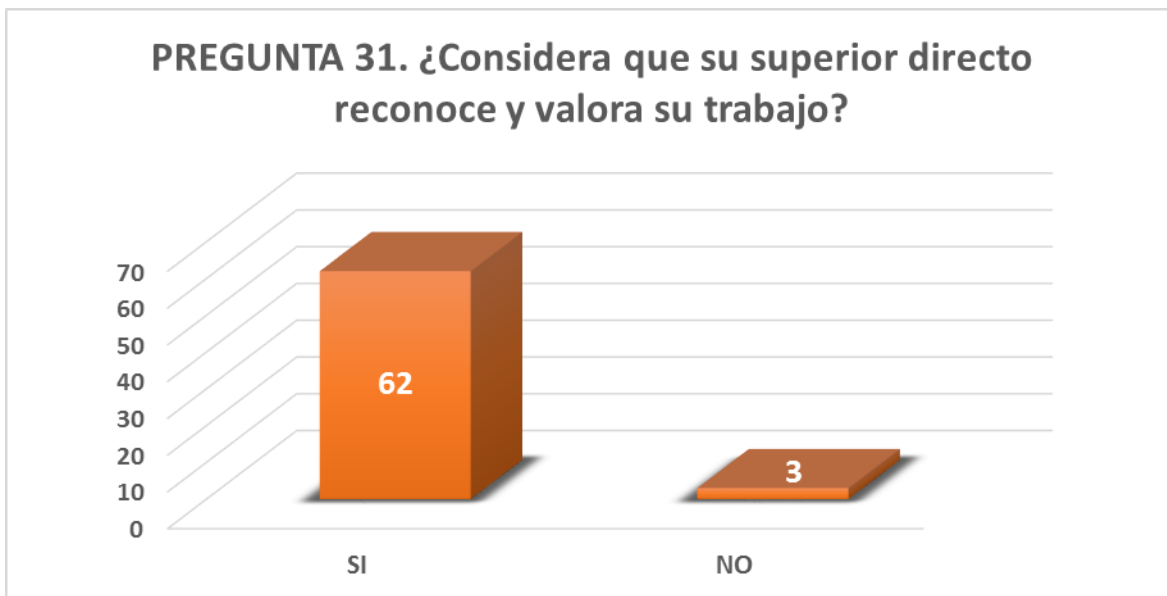
- Porque no puedo dejar de atender llamadas.
- En mi departamento no nos dan el tiempo para participar.
- Por tiempo o bien porque seleccionan al azar a las personas que pueden participar.

Tabla 31 ¿Considera que su superior directo reconoce y valora su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su superior directo reconoce y valora su trabajo?	Sí	62	95%
	No	3	5%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 31 ¿Considera que su superior directo reconoce y valora su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Como se puede observar, en la pregunta número 31, 62 colaboradores respondieron que sí sienten que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo, mientras que 3 de los encuestados dieron como respuesta un no.

De los colaboradores que respondieron negativamente, podemos mencionar el siguiente comentario:

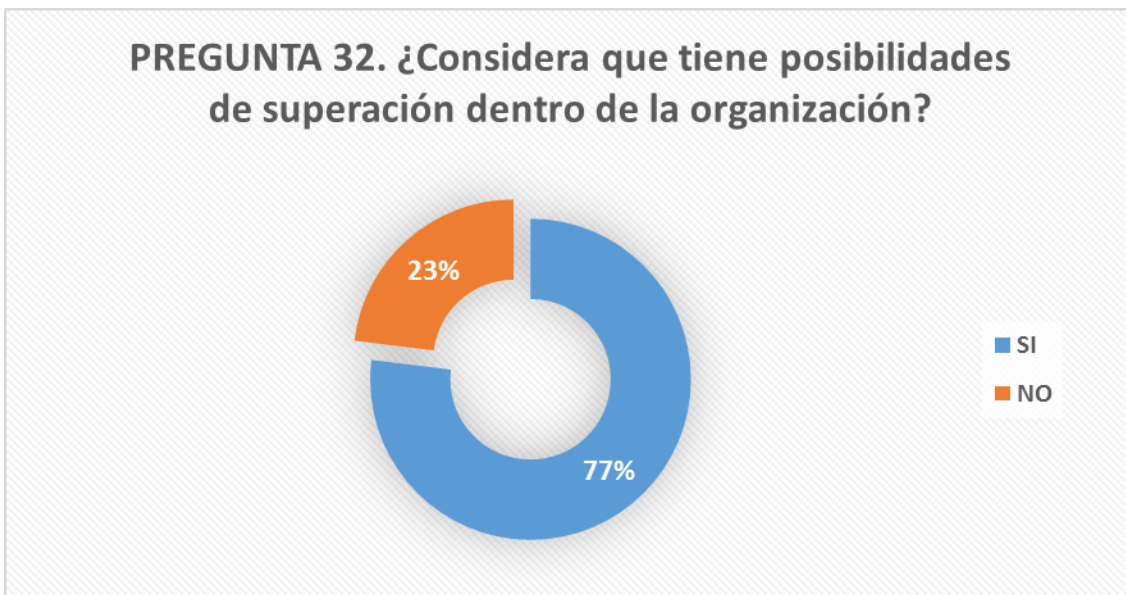
- Es de los trabajos más rudos y exigentes de la empresa por la presión que se genera y la cantidad de restricciones, y no se le da el valor al puesto para ser uno de los puestos más importantes que hay en la empresa

Tabla 32 ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?	Sí	50	77%
	No	15	23%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 32 ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Al respecto, podemos determinar que el 23% de los colaboradores encuestados en el Call Center, indican que no tienen posibilidades de superación dentro de la organización. Entre los comentarios que realizaron del por qué lo consideraban así, tenemos los siguientes:

- ✓ Porque se ha visto como hay falta de apoyo con respecto a otros compañeros que han solicitado tal vez un visto bueno y no le han ayudado.
- ✓ Porque en muchos de los puestos ya se tiene la persona predeterminada.
- ✓ La empresa se maneja por metas, en algunos casos son muy difíciles de lograr por más que se intente, afectando ese resultado que es tomado en cuenta para avanzar, también que ya no existen promociones o concursos como antes.
- ✓ Porque por temas personales no he logrado empezar a estudiar otra carrera que tenga relación a lo que piden en los concursos internos que realizan y como siempre son excusas con los concursos no siento que pueda aspirar a otro puesto a pesar de que cumpla con los demás requisitos. Aparte de que si con el salario actual a uno no le alcanza para matricular la U, debe resignarse a que crecer dentro de la empresa estará complicado.

Así como también podemos observar que el 77% de los colaboradores respondieron que sí consideran que tienen posibilidades de superación y crecimiento en la organización.

Tabla 33 Es sencillo alcanzar las metas del departamento

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es sencillo alcanzar las metas del departamento?	Sí	36	55%
	No	29	45%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 33 Es sencillo alcanzar las metas del departamento

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En la consulta realizada anteriormente, podemos observar que entre las respuestas hay una leve diferencia. Se determinó que el 55% de los encuestados respondieron que sí es posible y sencillo alcanzar las metas que tiene el departamento, mientras que el 45% de los encuestados indicaron que no es así.

Algunos de los motivos que mencionaron los encuestados que respondieron de forma negativa, fueron los siguientes:

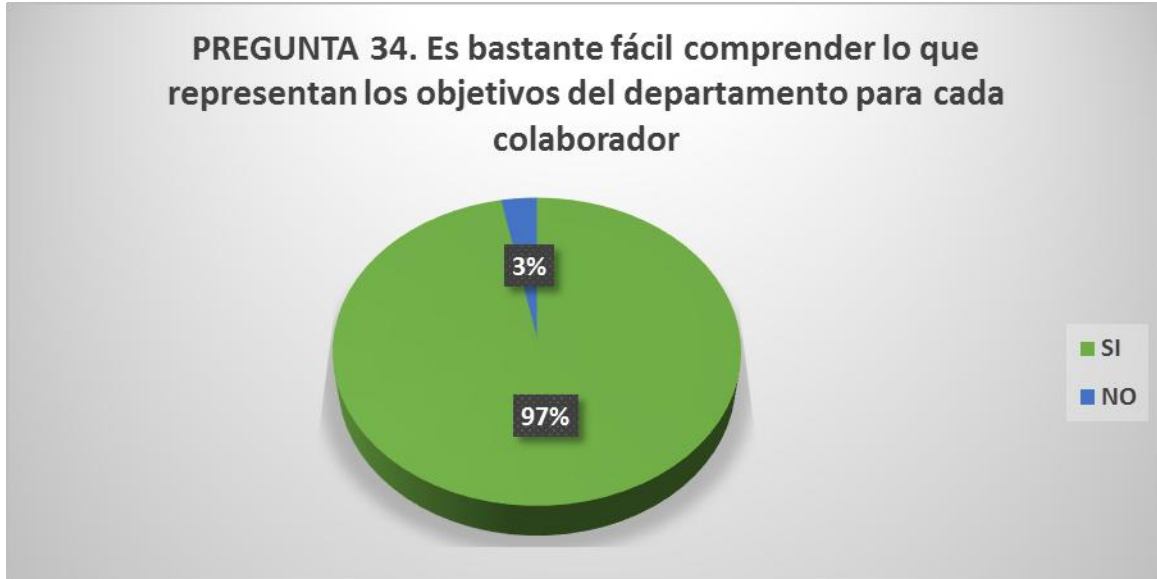
- ✓ Cuesta mucho lograr la colocación de productos.
- ✓ Los productos son repetitivos y se han convertido en poco innovadores por lo cual ya el cliente no se siente motivado para adquirirlo.
- ✓ Se demandan resultados cuando para lograrlo muchas veces se depende de otras áreas.
- ✓ Son metas elevadas y con poco margen de error.
- ✓ Son metas bastante altas y de gran exigencia por lo que se puede llegar a varias metas.
- ✓ Por el perfil de cliente que atendemos en las llamadas.

Tabla 34 Es bastante fácil comprender lo que representan los objetivos del departamento para cada colaborador

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es bastante fácil comprender lo que representan los objetivos del departamento para cada colaborador?	Sí	63	97%
	No	2	3%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 34 Es bastante fácil comprender lo que representan los objetivos del departamento para cada colaborador



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

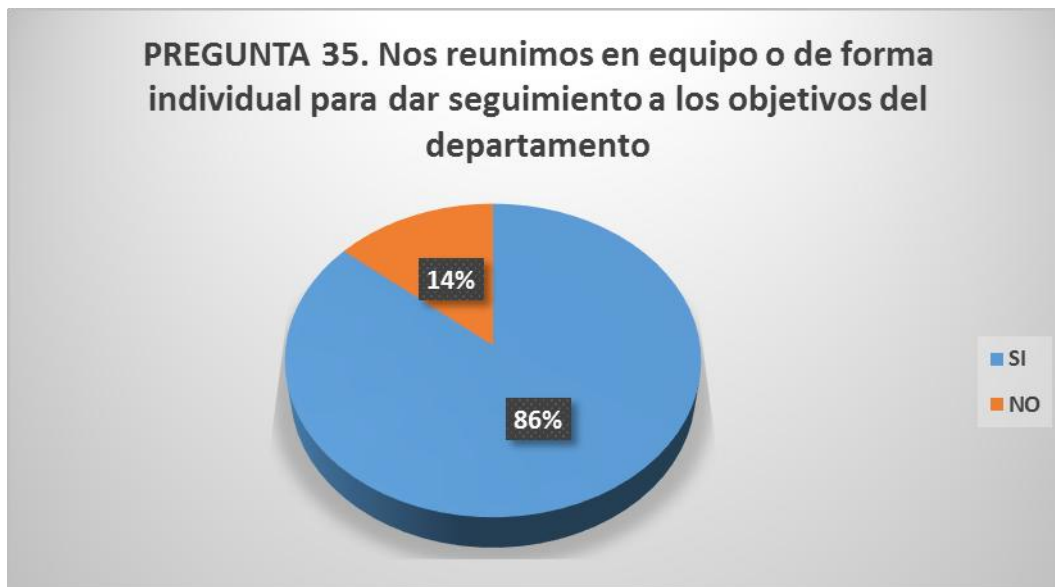
En la pregunta anterior podemos observar que los colaboradores del Call Center del Banco BCA, comprenden fácilmente lo que representan los objetivos del departamento; para ser más precisos un 97% de los encuestados opinan que sí, mientras que un 3% indican que no.

Tabla 35 Nos reunimos en equipo o de forma individual para dar seguimiento a los objetivos del departamento

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Nos reunimos en equipo o de forma individual para dar seguimiento a los objetivos del departamento?	Sí	56	86%
	No	9	14%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 35 Nos reunimos en equipo o de forma individual para dar seguimiento a los objetivos del departamento



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Al respecto, 9 de los encuestados indicaron que no se reúnen de forma individual o en equipo para dar seguimiento a los objetivos del departamento. Algunos de ellos indicaron que se reunían únicamente una vez al año; mientras que en otros equipos indicaron que se reunían cada 2 meses, de forma semanal o cada vez que se requería una realimentación o seguimiento por parte de su jefe inmediato.

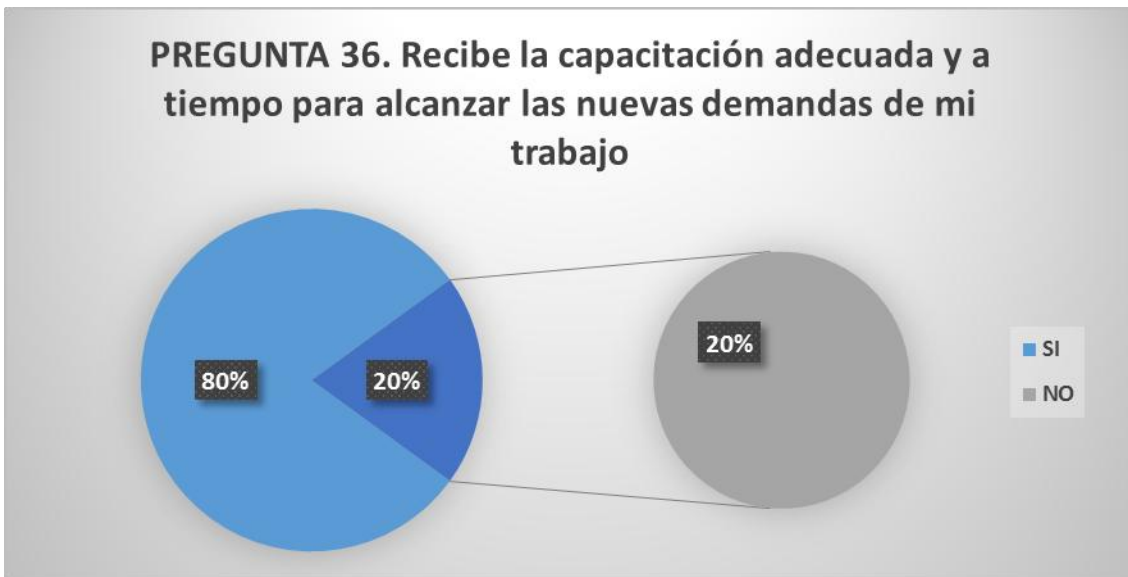
De los 65 colaboradores, 56 respondieron que sí se reunían en equipo o de forma individual con su supervisor.

Tabla 36 Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo?	Sí	52	80%
	No	13	20%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 36 Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

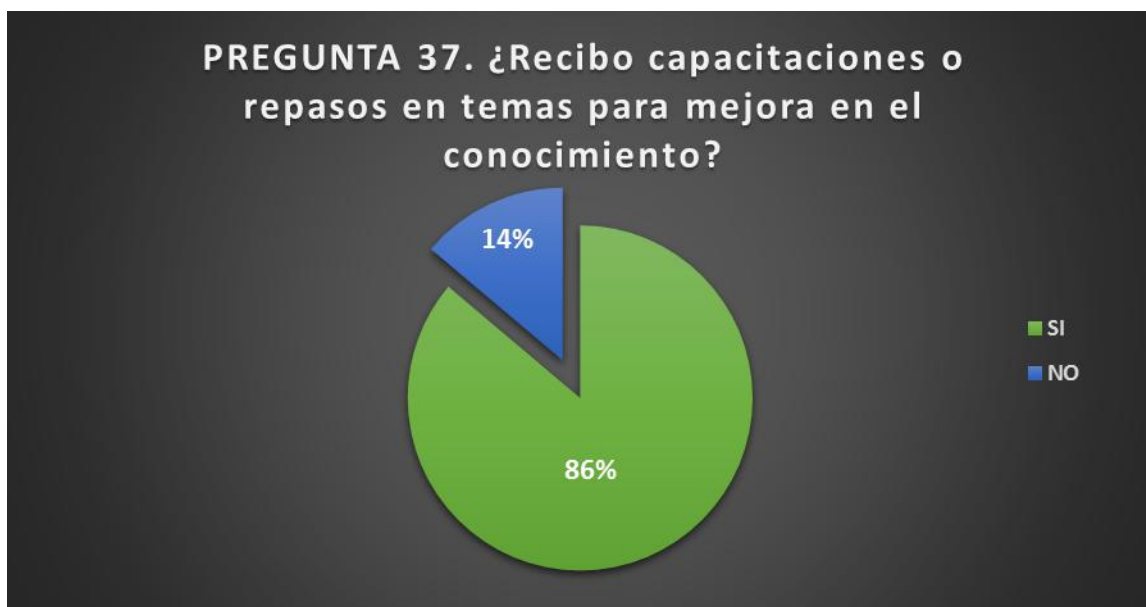
Un 20% de los encuestados manifestó que no reciben la capacitación adecuada o necesaria para desempeñar sus funciones de forma correcta, mientras que un 80% indican que sí las reciben antes de comenzar a desempeñar dichas funciones.

Tabla 37 ¿Recibo capacitaciones o repasos en temas para mejora del conocimiento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recibo capacitaciones o repasos en temas para mejora en el conocimiento?	Sí	56	86%
	No	9	14%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 37 ¿Recibo capacitaciones o repasos en temas para mejora del conocimiento?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Al consultar a los colaboradores del Call Center si son capacitados o realizan repasos en temas para mejora en el conocimiento, el 14% de ellos indicaron que no, mientras que el 86% indicó que sí lo realizan y que lo hacen cada 2 meses, 4 meses, cada mes o cada vez que sea necesario debido a que la información es muy variable.

Tabla 38 ¿El tiempo de capacitación es suficiente cuando ingresa el nuevo personal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El tiempo de capacitación es suficiente cuando ingresa el nuevo personal?	Sí	52	80%
	No	13	20%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 38 ¿El tiempo de capacitación es suficiente cuando ingresa el nuevo personal?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En esta interrogante podemos ver que el 80% de los encuestados indicaron que sí están de acuerdo con el tiempo de capacitación que se realiza para el nuevo personal, mientras que un 20% considera que es insuficiente para aprender y entender la información que se maneja en el Call Center, y los casos que se presentan de los clientes.

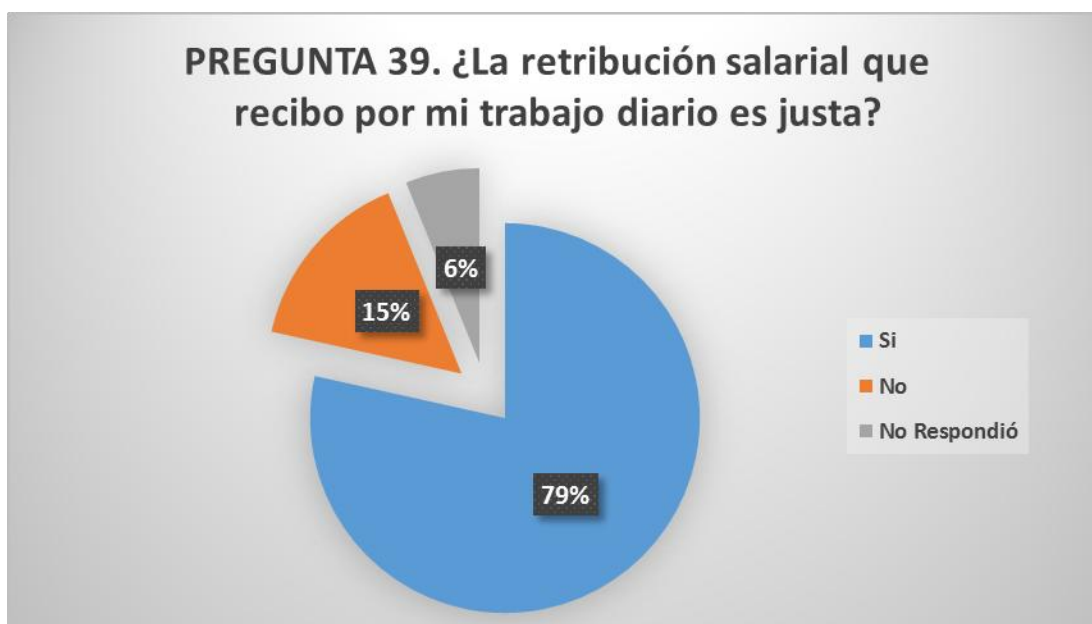
Propuesta

Tabla 39 ¿La retribución salarial que recibo por mi trabajo diario es justa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La retribución salarial que recibo por mi trabajo diario es justa?	Sí	51	79%
	No	10	15%
	No Respondió	4	6%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 39 ¿La retribución salarial que recibo por mi trabajo diario es justa?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En la pregunta anterior que realizamos a los colaboradores del Call Center, el 79% estuvo de acuerdo en que el salario que reciben es justo para las funciones que desempeñan, así como también brindaron algunos comentarios como los siguientes:

- Sí es justo el salario, pues solventa mis necesidades básicas.
- Podría ser un poco mejor, pero sí cubre mis necesidades.
- Sí es justo para el puesto que desempeñamos, además las ventas y las remuneraciones que tenemos.

Así mismo, el 15% de los encuestados respondieron que no la consideraban justa, por lo que indicaron los siguientes comentarios:

- No, ya que es un salario mínimo para las funciones tan pesadas que desempeñamos.
- No, ya que pasamos muchas horas laborando por el salario que tenemos.
- No, porque las funciones que realizamos son muy pesadas y nos afecta no sólo físicamente sino también emocionalmente por lo casos de los clientes que tenemos día a día

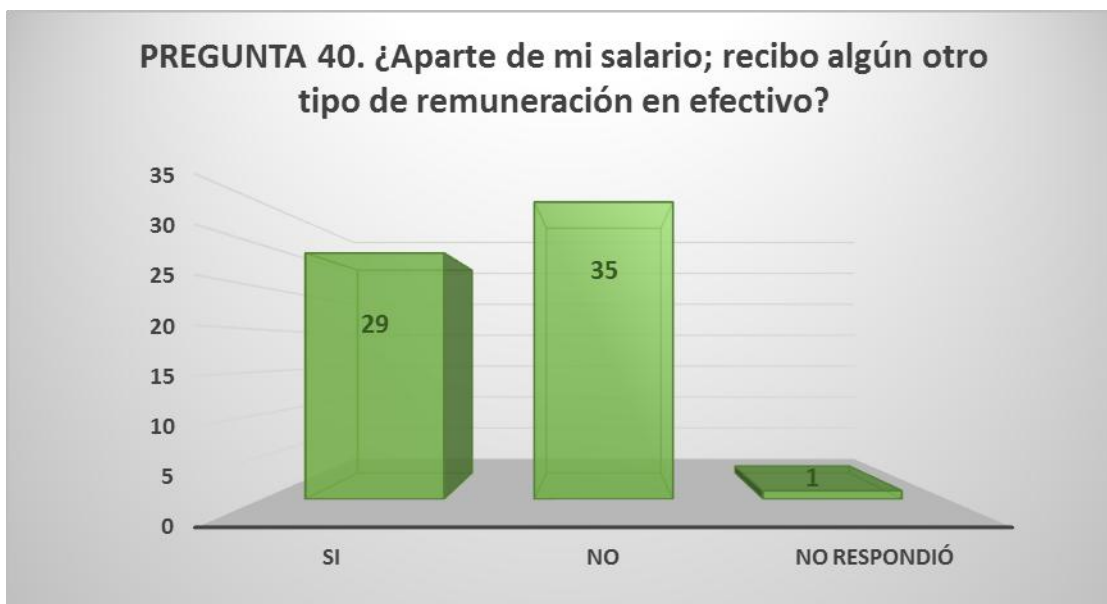
El restante 6% de los encuestados no respondieron a esta consulta del cuestionario.

Tabla 40 ¿Aparte de mi salario, recibo algún otro tipo de remuneración en efectivo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Aparte de mi salario, recibo algún otro tipo de remuneración en efectivo?	Sí	29	45%
	No	35	54%
	No Respondió	1	1%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 40 Aparte de mi salario, ¿recibo algún otro tipo de remuneración en efectivo?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Por otra parte, 29 colaboradores respondieron que sí reciben otra remuneración aparte de su salario; 35 indicaron que no y solamente 1 colaborador no respondió a esta pregunta.

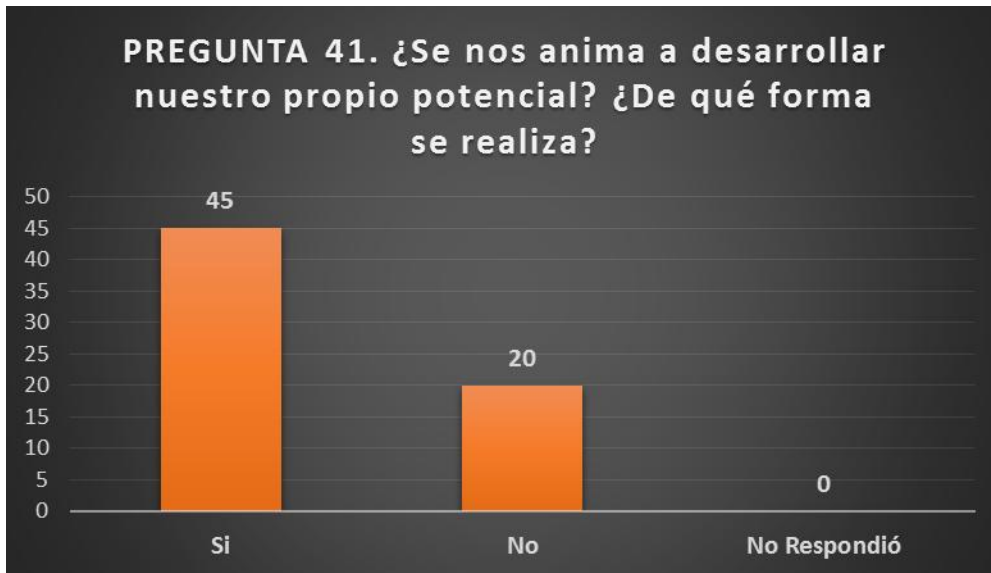
Los colaboradores que indicaron como respuesta un sí, sus comentarios se basaron más que todo en que estas otras remuneraciones las recibían por parte de comisiones por ventas de productos y horas extras que realizaban. Ambos casos la remuneración es en efectivo.

Tabla 41 ¿Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial? ¿De qué forma se realiza?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial? ¿De qué forma se realiza?	Sí	45	69%
	No	20	31%
	No Respondió	0	0%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 41 ¿Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial? ¿De qué forma se realiza?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Como parte de las interrogantes planteadas para la elaboración de la propuesta de mejora, se consultó en la pregunta 41 si se les animaba a desarrollar su propio potencial y de qué forma se realizaba.

Al respecto, 45 colaboradores respondieron que sí se les animaba a desarrollar su potencial, mientras que 20 de ellos respondieron de forma negativa.

Algunos de los comentarios que realizaron los colaboradores que indicaron que no, se encuentran los siguientes:

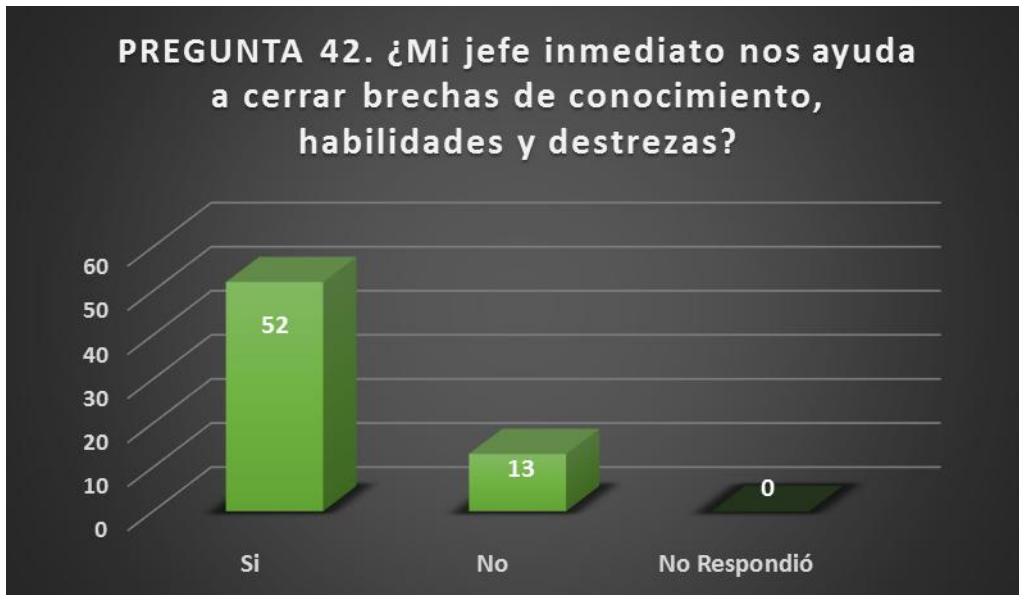
- No siempre se realiza.
- No, siento que en esta empresa le falta motivar a sus colaboradores a desarrollar el potencial.
- Es muy clasificado, no se da las mismas capacitaciones o talleres, a todos los colaboradores por igual

Tabla 42 ¿Mi jefe inmediato nos ayuda a cerrar brechas de conocimiento, habilidades y destrezas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mi jefe inmediato nos ayuda a cerrar brechas de conocimiento, habilidades y destrezas?	Sí	52	80%
	No	13	20%
	No Respondió	0	0%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 42 ¿Mi jefe inmediato nos ayuda a cerrar brechas de conocimiento, habilidades y destrezas?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En seguimiento al tema en estudio, se consultó en la interrogante 42 si el jefe inmediato de cada colaborador le ayuda a cerrar brechas de conocimiento, habilidades y destrezas, 13 encuestados indicaron que no y 52 que sí.

El motivo principal por el cual los colaboradores respondieron que no, se debe a que indican que los supervisores o jefe inmediato no disponen del tiempo suficiente para realizar cierres de brechas, habilidades o destrezas.

Tabla 43 ¿Constantemente nos toman en cuenta cuando hay promociones laborales en el mismo departamento o en otras áreas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Constantemente nos toman en cuenta cuando hay promociones laborales en el mismo departamento o en otras áreas?	Sí	47	72%
	No	16	25%
	No Respondió	2	3%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 43 ¿Constantemente nos toman en cuenta cuando hay promociones laborales en el mismo departamento o en otras áreas?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

De conformidad con la pregunta anterior, se consultó a los colaboradores si constantemente los tomaban en cuenta cuando habían promociones laborales en el mismo departamento o en otras áreas; por lo que 47 de los encuestados indicaron que sí

se toman en cuenta, 16 indicaron que no los tomaban en cuenta y 2 de ellos no respondieron a la consulta realizada.

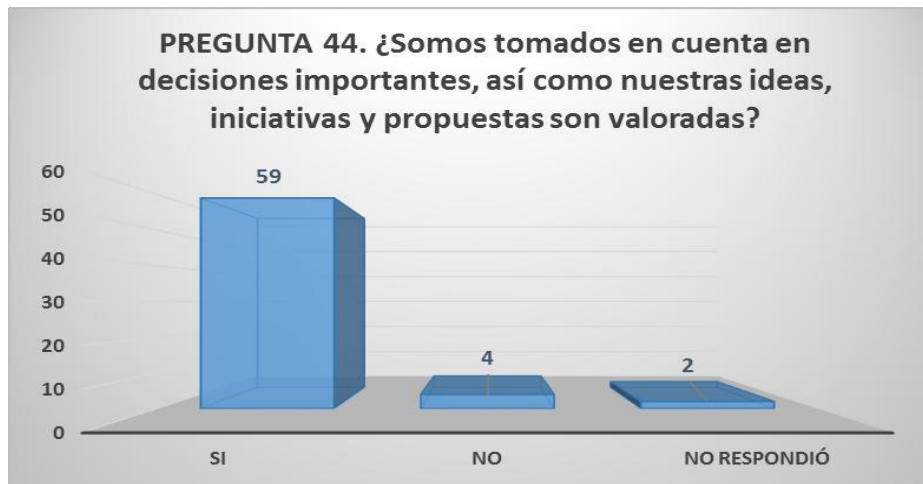
El comentario más común que indicaron los colaboradores es que no se realiza de forma uniforme, y que siempre se toman en cuenta a las mismas personas para los concursos o promociones internas, así como también que no siempre se es transparente a ellos y no saben con base en qué se basan para tomar en cuenta al personal seleccionado.

Tabla 44 ¿Somos tomados en cuenta en decisiones importantes, así como nuestras ideas, iniciativas y propuestas son valoradas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Somos tomados en cuenta en decisiones importantes, así como nuestras ideas, iniciativas y propuestas son valoradas?	Sí	59	91%
	No	4	6%
	No Respondió	2	3%
TOTAL		65	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

Gráfico 44 ¿Somos tomados en cuenta en decisiones importantes, así como nuestras ideas, iniciativas y propuestas son valoradas?



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Call Center del Banco BCA, Diciembre 2016

En la interrogante 44 se preguntó acerca de la toma de decisiones, y si son o no considerados para decisiones importantes, así como si sus ideas, iniciativas y propuestas son valoradas, por lo que 59 de los encuestados indicaron que sí son tomados en cuenta, 4 colaboradores indicaron que no y 2 no respondieron a esta interrogante.

De los colaboradores que dieron una respuesta negativa, comentaron que casi siempre se imponen las cosas y no se le toma en cuenta para decisiones u opiniones importantes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento seleccionado para la recolección de datos a los colaboradores del Call Center del Banco BCA.

1.1. Conclusiones

Al evaluar los resultados de las consultas que se realizaron con respecto a los datos generales de los colaboradores que formaron parte de la muestra entrevista, se evidenció lo siguiente:

Datos generales

Pregunta 1

La mayoría de colaboradores destacados en el Call Center del Banco BCA, sede de San José, son de género femenino; no obstante la diferencia con el género masculino es mínima.

Pregunta 2

La mayor cantidad de colaboradores se encuentran en un rango de edad de 18 a 23 años, no obstante la diferencia entre este rango y el de 24 a 30 años, es mínimo. Así mismo, encontramos una minoría de colaboradores entre los rangos de edad de 31 a 36 y de 37 a 41.

Pregunta 3

Los datos indican que la cantidad de tiempo que tienen de laborar los colaboradores para la organización, se ubican con mayor frecuencia en los siguientes rangos; en primer lugar

de 1 a 5 años y en segundo lugar menos de 1 año. Los demás rangos presentan muy baja frecuencia.

Pregunta 4

Los datos indican que con respecto a la conclusión de estudios, más de la mitad de los encuestados tienen únicamente la conclusión de estudios en secundaria; en segundo lugar la conclusión de bachillerato universitario, y una muy baja frecuencia en licenciatura universitaria.

5.1.1. Variable 1: Clima Organizacional

5.1.1.1 Indicador 1. Liderazgo

Pregunta 5

De los resultados obtenidos, casi la totalidad de los encuestados indican que su jefe inmediato sí promueve las actitudes positivas en el equipo.

Pregunta 6

Casi la totalidad de los colaboradores del Call Center indican que el supervisor o su jefe inmediato, promueven y fortalecen la confianza entre cada equipo, esto hace que el trabajo en equipo sea más fácil, y que las funciones y responsabilidades diarias sean más equitativas y fáciles de cumplir.

Pregunta 7

Casi la cuarta parte de los encuestados indicaron que existe oportunidad de mejora en el tema de reconocimiento tanto individual como grupal, ya que no son constantes estos incentivos y se realizan de forma esporádica.

5.1.1.2 Indicador 2. Comunicación

Pregunta 8

Casi la totalidad de los colaboradores, indican que sí se les informa periódicamente sobre el avance de las metas y logros de objetivos de cada uno de los equipos, así como del departamento del Call Center.

Pregunta 9

Casi la mitad de los encuestados indican que la comunicación entre los distintos departamentos no es clara. En ocasiones la información llega al Call Center después de que se ha dado a conocer a los clientes, así como también los colaboradores indican que no siempre le dan respuesta inmediata para los trámites que piden con prioridad.

Pregunta 10

Más de la mitad de los colaboradores encuestados indican que sí conocen al Gerente del Área, sin embargo también se pudo detectar que no hacen la diferencia entre el Gerente y el Jefe del área, ya que la mayoría tiene la noción que el Jefe es la jerarquía más alta que tiene el Call Center. Se detecta que los colaboradores no tienen claro la estructura jerárquica de su departamento.

Pregunta 11

Casi la totalidad de los colaboradores indican que sí conocen bien las metas y objetivos del departamento. La información de dichas metas y objetivos son brindadas a los agentes cuando ingresan al Call Center.

Pregunta 12

Casi la totalidad de los encuestados indican que su supervisor o jefe inmediato sí les brindan una orientación para realizar el trabajo correctamente. Esto por medio de realimentaciones y seguimiento de su desempeño.

Pregunta 13

Casi la totalidad de los colaboradores indicaron que sí se realizan realimentaciones al personal; también expresaron que algunos supervisores realizan las realimentaciones cada vez que sea necesario.

5.1.2. Variable 2: Ambiente Laboral

5.1.2.1 Indicador 1. Relaciones Interpersonales

Pregunta 14

Un poco más de la cuarta parte de los encuestados indican que existe gran oportunidad de mejora entre las distintas áreas de la organización en cuanto al tema de la integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas de la organización.

Pregunta 15

Un poco más de la cuarta parte de los colaboradores indicaron no tener la confianza suficiente hacia su supervisor para comentarle y pedir consejos sobre sus asuntos personales.

5.1.2.2 Indicador 2. Condiciones Laborales

Pregunta 16

Casi la totalidad de la población encuestada indicó que el espacio físico donde se encuentran sí es el adecuado para desempeñar correctamente sus funciones y labores.

Pregunta 17

Más de la mitad de los encuestados indican que sienten una constante presión en su trabajo respecto a los resultados, lo cual dificulta aún más que logren alcanzar las metas.

Pregunta 18

La totalidad de los colaboradores encuestados indican que sí se sienten totalmente satisfechos con la edificación donde se encuentran, ya que el mismo está en muy buen estado y cuenta con las condiciones necesarias para satisfacer sus necesidades.

5.1.2.3 Indicador 3. Jornada Laboral

Pregunta 19

Casi la totalidad de los encuestados tienen el conocimiento de la jornada de trabajo que tienen y conocen también cuántas son las horas que deben cumplir a la semana. Los colaboradores expresaron que esto se debe a que todos los días viernes se envían los horarios que cada colaborador debe cumplir la semana siguiente.

Pregunta 20

Más de la mitad de los colaboradores encuestados indicaron que no cuentan con el tiempo suficiente de descanso según la jornada laboral que deben cumplir diariamente.

Pregunta 21

Casi la totalidad de los encuestados indicaron que no se realizan los descansos activos de forma constante, a pesar de que estos vienen programados en su horario semanal, dependen del supervisor o nivel de servicio del Call Center si se pueden o no realizar.

5.1.3. Variable 3: Comportamiento

5.1.3.1 Indicador 1. Motivación

Pregunta 22

La cuarta parte de los colaboradores indicaron que no son tomados en cuenta para concursos o promociones de la organización o en el departamento, y expresan que no hay equidad a la hora de realizar la selección del personal para dichas promociones o

concursos. Indican también que no se enteran de las bases que toman en cuenta para seleccionar a los colaboradores, por lo que sienten que no son transparentes con este proceso.

Pregunta 23

Casi la totalidad de los colaboradores encuestados indican que sí reciben felicitaciones constantes por parte del supervisor o jefatura inmediata, referente a los resultados positivos y logro de metas que obtienen.

Pregunta 24

La totalidad de los colaboradores encuestados saben que cuando alcanzan las metas y obtienen los resultados que el negocio desea, trae consigo cosas positivas, y se les motiva de varias maneras para que continúen así.

Pregunta 25

Casi la cuarta parte de los colaboradores expresaron no sentirse motivados en relación a las funciones que desempeñan. Muchos indicaron que se debe a que los incentivos con que los motivan en ocasiones no son realmente suficientes en comparación a la presión que tienen en sus labores diarias.

Pregunta 26

Necesidades Fisiológicas

La mayor parte de los colaboradores indican que la remuneración es buena, y un poco más de la cuarta parte indica que es regular. Muchos mencionaron que es buena porque

sí logran cubrir sus necesidades básicas, sin embargo también expresaron que esta remuneración podría mejorar.

Pregunta 27

Casi la totalidad de los colaboradores expresaron que la remuneración que reciben sí les ayuda a cubrir sus necesidades básicas, sin embargo también expresaron que ésta podría mejorar.

Pregunta 28

Necesidades de Seguridad

Casi la cuarta parte de los colaboradores indican que no sienten estabilidad en su puesto actual, ya que si no logran los resultados que se desea pueden ser despedidos y existe muy poca oportunidad de traslado de puesto, donde se puedan reubicar para desempeñar mejor sus habilidades y destrezas, en lugar de prescindir de sus servicios.

Pregunta 29

Necesidades de Pertenencia

La mayor parte de los encuestados indican que sí se realizan actividades sociales y culturales en el departamento, sin embargo no son de forma constante y en ocasiones no se logra sacar a todo el personal para que participe en éstas.

Pregunta 30

Casi la cuarta parte de los encuestados indicaron que no participan de las actividades sociales y culturales que realiza el departamento; esto debido a que el tiempo que tienen

no les es suficiente o bien que nos los dejan participar dependiendo de los resultados y productividad que tengan los ejecutivos, así como también por el nivel de servicio del departamento.

Pregunta 31

Necesidades de Estima

Casi la totalidad de los colaboradores expresan que el supervisor inmediato sí reconoce y valora el trabajo del personal a cargo, tanto de forma individual como grupal.

Pregunta 32

Necesidades de Autorrealización

Casi la cuarta parte de los colaboradores indican que no existe posibilidad de superación o crecimiento dentro de la organización esto debido a que no son muchos los concursos o promociones que salen en el departamento, así como el desarrollo al personal se realiza muy raras veces.

5.1.3.2 Indicador 2. Logro de Metas

Pregunta 33

Relativamente es muy poca la diferencia que existe en las respuestas de esta interrogante. Casi la mitad del personal encuestado indica que no es sencillo alcanzar las metas del departamento, debido a que éstas son muy altas y si no las logran les afecta en su nota mensual, por consecuencia es más difícil pasar a otro puesto ya que sus notas no logran el mínimo que se solicita para participar.

Pregunta 34

Casi la totalidad de los agentes encuestados indicaron que sí es fácil comprender lo que representan cada uno de los objetivos del departamento para cada colaborador, así como también la importancia que tiene éstos para la organización.

Pregunta 35

La mayor parte de los colaboradores indicaron que sí se reúnen constantemente para revisar y dar seguimiento a los objetivos del departamento; sin embargo también nos indicaron que les gustaría que esto sea más a diario ya que actualmente se realiza de forma bimensual.

5.1.3.3 *Indicador 3. Capacitación*

Pregunta 36

Casi la cuarta parte de los encuestados nos expresaron que no reciben la o las capacitaciones adecuadas ni cuentan con el tiempo correcto para así cubrir las nuevas demandas del trabajo que desempeñan; por lo que nos indican que en ocasiones que no se sienten preparados para las consultas de los clientes.

Pregunta 37

La mayor parte de los colaboradores expresan que sí reciben capacitaciones o repasos de varios temas; sin embargo también expresan que éstos se realizan raras veces o cuando es necesario por algún tema en especial.

Pregunta 38

Casi la cuarta parte de los colaboradores expresaron que el tiempo de capacitación que reciben cuando ingresa el nuevo personal no es el suficiente para adquirir todo el conocimiento necesario para desempeñar su puesto.

5.1.4. Variable 4: Propuesta

5.1.4.1 Indicador 1. Remuneración

Pregunta 39

La mayor parte de encuestados están de acuerdo en que la remuneración es justa y que gracias a esta logran satisfacer sus necesidades básicas. Sin embargo también mencionan que la remuneración podría mejorar.

Pregunta 40

Las respuestas fueron muy equitativas y un poco más de la mitad de los encuestados expresaron que no reciben alguna otra remuneración a parte de su salario, ya que sólo si se logra alcanzar las metas como de colocación de productos obtienen dinero extra del salario.

5.1.4.2 Indicador 2. Desarrollo Personal

Pregunta 41

Respecto a esta pregunta, la mayor parte de los encuestados indicaron que sí son animados para que desarrollen su propio potencial brindándoles capacitaciones,

incentivos y una fuerte motivación a los equipos de trabajo; sin embargo casi la cuarta parte de los colaboradores indicaron que a ellos no se les brinda este apoyo.

Pregunta 42

La mayor parte de los colaboradores encuestados expresaron que su jefe inmediato sí les ayuda a cerrar brechas de conocimiento, habilidades o destrezas; sin embargo casi la cuarta parte indica que su jefe inmediato los realiza muy pocas o raras veces, que no son tomados en cuenta o bien que sus supervisores o jefes no tienen el tiempo necesario para realizarlo.

5.1.4.3 Indicador 3. Crecimiento Personal

Pregunta 43

La cuarta parte de la población indica que no son tomados en cuenta para promociones o concursos internos; a su vez comentaron que las personas que son tomadas en cuenta siempre son las mismas así como también indican que no siempre se les menciona bajo qué indicadores o rubros se basa la Jefatura inmediata para seleccionar al personal que puede participar.

Pregunta 44

Casi la totalidad de los colaboradores encuestados demostraron que la organización y en especial el departamento donde se encuentran, sí los toman en cuenta en decisiones importantes así como también escuchan sus ideas o propuestas las cuales son consideradas y valoradas dentro de las tomas de decisiones que se realizan.

5.2. Recomendaciones

En referencia a los resultados obtenidos durante la presente investigación, seguidamente se detallan una serie de recomendaciones, según las variables e indicadores planteados durante el proceso de estudio planteado.

Al respecto, debe indicarse que las preguntas enumeradas del 1 al 4 corresponden a datos generales con el fin de conocer mayores detalles de la muestra en estudio.

5.2.1. Variable 1: Clima Organizacional

5.2.1.1 *Indicador 1. Liderazgo*

Preguntas 5, 6 y 7: A este tema, nuestra recomendación es que los supervisores o jefe inmediato realice de forma constante reconocimiento tanto individual como grupal. Esto lo pueden realizar bajo un cronograma mensual donde se indique el día y hora que realizarán este reconocimiento, así como fijar las metas en el mismo cronograma mensual, las cuales se tomarán en cuenta para el reconocimiento.

Esto puede ayudar en el ambiente del equipo y a que el supervisor sea más equitativo a la hora de seleccionar al personal que obtiene algún reconocimiento; así como dar la oportunidad a todos para que sean reconocidos en su departamento o en toda la organización.

5.2.1.2 Indicador 2. Comunicación

Pregunta 8: La recomendación que brindamos para este tema es que la Jefatura sea constante en la comunicación tanto de las metas como de los logros obtenidos. Así como también mantener al personal siempre informado de los cambios que se realizan y de cómo va el departamento en diferentes aspectos.

Esto les ayudará a lograr de forma más rápida y efectiva las metas y objetivos que tienen en el departamento, así como lograr tener un mayor control y respaldo de los mismos.

Pregunta 9: Recomendamos a la organización y en especial a la Jefatura del Call Center, crear una herramienta oficial donde se encuentre la información de los productos y servicios que brinda la entidad financiera; que sea amigable para los colaboradores y en donde todos tengan acceso para buscar y conocer la información que brindarán al cliente.

También es necesario fijar parámetros entre los departamentos a los cuales deben tener más contacto con el Call Center para brindar prioridad a los casos con urgencia; se puede nombrar una persona que sea como un filtro a quien se le envíen los casos urgentes y ésta inmediatamente los remita al departamento encargado para que le den una pronta respuesta. Esta persona “filtro” puede ser un asistente de Jefatura o bien el supervisor.

Por último, recomendamos realizar reuniones de forma bimensual o trimestral con los departamentos que tengan la mayor parte de casos enviados para así buscar soluciones más rápidas y disminuir los casos que se envían de forma diaria.

Pregunta 10: La recomendación que brindamos es que se realicen convocatorias a los colaboradores de nuevo ingreso donde se les presente al Gerente, Jefe y Supervisor inmediato con los cuales estará; así como también que su supervisor les realice una presentación del equipo con el cual compartirán. Otra recomendación que brindamos es realizar un recorrido con los agentes en el sitio trabajo donde se les presente al Gerente, Jefe y Supervisor.

5.2.1.3 Indicador 3. Seguimiento de Metas

Pregunta 11, 12 y 13: El seguimiento que se le dé a las metas del departamento, es realmente importante, ya que según sea el seguimiento así serán los resultados.

La recomendación que brindamos a los supervisores y jefes es que este seguimiento se siga realizando de forma constante así como también que se pueda realizar de forma diaria ya que actualmente lo realizan de forma semanal, sin embargo las metas que el departamento tiene son relativamente altas y requiere de mucho esfuerzo y desempeño por parte de los colaboradores así como de seguimiento diario por parte del supervisor o jefe inmediato.

5.2.2. Variable 2: Ambiente Laboral

5.2.2.1 Indicador 1. Relaciones Interpersonales

Pregunta 14: La cooperación e integración no es constante debido a que son muchos los departamentos con los cuales el Call Center tiene contacto, sin embargo una recomendación que brindamos es que se realice una validación por parte de los supervisores a los agentes del Call Center, tomando en cuenta también los reportes de indicadores y así saber cuáles son los departamentos con los que se debe tener mayor contacto para buscar soluciones que favorezcan tanto al Call Center como al departamento involucrado.

También podemos recomendar realizar actividades de integración entre los distintos departamentos, estas actividades pueden ser dentro o fuera de su jornada laboral; como reuniones bimensuales que ayuden a conocer a los demás compañeros de los distintos departamentos o pasantías en diferentes áreas. Realizar paseos a lugares de recreación; actividades de temas no laborales dentro de la organización, entre otros. Para esto pueden también nombrar un grupo de colaboradores que puedan organizar las actividades y velar porque cada mes se cumplan e instar los demás compañeros y departamentos a participar en éstos.

Pregunta 15: Para esto recomendamos al departamento realizar un Focus Group donde un ejecutivo de Recursos Humanos pueda conversar con los miembros de cada equipo, de forma individual; y así tomar nota del concepto que cada uno tiene hacia su supervisor inmediato.

Una vez que se tenga esta información, se traslada de forma anónima al supervisor o jefe a cargo del equipo para buscar soluciones de mejora en cada uno de los puntos anotados.

Otra recomendación que podemos brindar, es que la Jefatura del departamento solicite a Recursos Humanos un curso de Liderazgo donde se resalte la parte humana y empatía que se debe tener y no solamente enfocarse por el cumplimiento de metas, sin dejar de lado que todos son humanos con necesidades y dificultades y necesitan el apoyo tanto en sus hogares como en su lugar de trabajo. Esto ayudará a mejorar el ambiente del equipo, que el trabajo diario se torne menos pesado, así como que haya colaboración entre ellos y el supervisor.

5.2.2.2 *Indicador 2. Condiciones Laborales*

Pregunta 16: La recomendación que se realiza a la Jefatura es que se aplique una encuesta de forma semestral como mínimo, donde se consulte al personal referente al espacio físico y equipo electrónico que se utiliza; ya que actualmente los colaboradores se encuentran muy satisfechos con los equipos y espacio físico que tienen así como con las herramientas con las que cuentan para los trámites que realizan los clientes. También recomendamos realizar movimientos de personal en diferentes espacios físicos del Call Center cada cierto tiempo.

Pregunta 17: Al respecto recomendamos a la Jefatura realizar actividades fuera de las labores que desempeñan los colaboradores del Call Center; esto sin perder el enfoque del trabajo. Por ejemplo, se pueden realizar pasantías en otros departamentos donde el

colaborador pueda ver las funciones que desempeñan y la importancia que tiene ese departamento para la organización; también se pueden realizar talleres de conocimiento como de Excel, Power Point, Comunicación Asertiva, etc. Estos a su vez ayudarán a los colaboradores enriqueciendo su conocimiento, a descubrir y reforzar sus habilidades y destrezas así como también en futuros concursos para otros puestos de trabajo.

Pregunta 18: Nuestra única recomendación es que el departamento de servicios generales de la organización siga realizando el mantenimiento adecuado y constante para que la infraestructura del edificio no se deteriore y se mantenga como está actualmente. Revisar el aire acondicionado cada cierto tiempo, cuentan con planta eléctrica la cual también necesita un mantenimiento más profundo, el cual realizan hasta la fecha.

5.2.2.3 Indicador 3. Jornada Laboral

Pregunta 19: Actualmente se da a conocer por medio de un envío de correo los horarios de cada colaborador que deben cumplir de la semana siguiente; por tanto la recomendación que realizamos es que se valide el cumplimiento de estos envíos de horarios por parte de cada uno de los supervisores de cada equipo, y solicitar los ajustes que sean necesarios en los casos especiales; y en el caso de que no se cumpla el envío de horarios, se tomen medidas de corrección al departamento que los confecciona.

Pregunta 20: Actualmente el horario del Call Center tiene un horario discontinuo, y el tiempo de descanso que se les brinda a los colaboradores es de 15 minutos de break en

la mañana, 1 hora de almuerzo, 15 minutos de break en la tarde, también 20 minutos para sanitario y 10 minutos para descansos activos.

Nuestra recomendación es que Recursos Humanos pueda realizar una evaluación respecto a las jornadas de trabajo y las funciones que realizan los colaboradores para así poder tener una referencia y realizar un estudio (según las necesidades del negocio) para ver la posibilidad de extender los tiempos de descanso de los colaboradores según la jornada que cumplan.

Pregunta 21: Nuestra recomendación es que los tiempos de descanso activo se deben cumplir en su totalidad, y si éstos están programados dentro del horario del colaborador con mucha más razón se deben cumplir a cabalidad.

Para poder cumplir esto y no afectar el nivel de servicio del negocio, recomendamos a la Jefatura del Call Center contar con personal de respaldo, es decir; tener personas como back up de otros departamentos (como por ejemplo, Call Center de ventas, ejecutivos de cuenta, entre otros) para poder conectarlos cuando se necesite sacar al personal del Call Center a los descansos activos.

Cumplir con estos descansos es importante para el bienestar y salud del colaborador, ya que puede mejorar su rendimiento y productividad, así como les ayuda a despejar su mentalidad y evitar el cansancio psicológico o físico que puedan tener.

5.2.3. Variable 3: Comportamiento

5.2.3.1 Indicador 1. Motivación

Pregunta 22: Respecto al tema, realizamos la recomendación a la Jefatura y Supervisores de ser transparentes con el personal a la hora de seleccionar a los colaboradores que van a participar en los concursos, y que se especificará muy bien las metas o indicadores que se tomarían en cuenta para valorar dicha participación, así como también el interés que tenga el colaborador. Se recomienda que cuando se realice la selección del personal que vaya a concursar, estén presentes otros agentes del Call Center los cuales sirvan como testigos de que la selección fue de forma correcta y transparente.

También nuestra recomendación hacia el supervisor inmediato es conversar con cada uno de los colaboradores que estuvieron interesados en el concurso o promoción, pero que por algún motivo no fue seleccionado. Esto como medida de aclaración, así como de retroalimentación para el colaborador interesado, así también ayudará a generar un mayor vínculo hacia el supervisor, jefe y hasta para la organización.

Pregunta 23 y 24: Las felicitaciones y los reconocimientos por parte del supervisor o jefe inmediato, hasta el momento se han manejado de forma correcta.

Nuestra recomendación es que se continúe con el reconocimiento constante que han venido realizando, así como también les recomendamos que puedan realizar un plan de incentivos y reconocimientos donde se le pueda premiar al colaborador con días libres, tiempos extras, presentaciones en reuniones con Jefatura, colaborador del mes, entre otros; y así mantener a cada equipo motivado a que si alcanzan logros positivos sabrán

que tendrán algún reconocimiento. Esto para que sea equitativo para todos los colaboradores ya que actualmente lo realizan según la creatividad de cada supervisor.

Pregunta 25: Nuestra recomendación es que el departamento de Recursos Humanos realiza un estudio del perfil de puesto de agente de Call Center para así identificar entre sus funciones cuáles podrían ser delegadas a otros departamentos, así como también detectarían el equilibrio de las funciones que cada uno de los agentes tiene para no recargar a unos más que a otros.

Esto debido a que el tipo de labor que realizan demanda un alto grado de esfuerzo por parte del personal del Call Center, para poder lograr sus metas y objetivos; sin embargo a pesar de que hay un reconocimiento positivo, el personal piensa que no es suficiente en comparación a sus funciones diarias.

Pregunta 26 y 27: La recomendación que brindamos es que el departamento de Recursos Humanos pueda realizar una evaluación del puesto respecto a las funciones que actualmente desempeñan los colaboradores y la remuneración que tienen, y así poder discutir con la Jefatura la posibilidad de que haya algún incremento salarial o bien algún otro tipo de bonificación en efectivo relacionándolo también al logro de sus metas, actitud y desempeño laboral.

Los colaboradores expresaron abiertamente que la remuneración salarial que tienen en comparación a sus funciones, relativamente es buena; sin embargo la misma podría mejorar ya que la mayor parte de colaboradores indica que esa remuneración alcanza únicamente para cubrir las necesidades básicas.

Es importante también tomar en cuenta que la organización insista mucho al personal para que continúen en sus estudios y esto según nos comentan los colaboradores y supervisores, se toma mucho en cuenta para los concursos y promociones internas, sin embargo algunos colaboradores no pueden estudiar debido a que su remuneración les alcanza únicamente para sus necesidades básicas y sus responsabilidades crediticias.

Pregunta 28: Lo que recomendamos al supervisor y Jefatura inmediata, es realizar reuniones con los agentes de forma grupal o individual cada vez que exista una salida de un colaborador; siempre y cuando se refiera a un despido. Deben ser claros y transparentes con el personal e indicarles los motivos del por qué esa persona ya no labora para la organización así como hacerles una reflexión de la oportunidad que ellos tienen laborando en la empresa y darles una charla motivacional de por qué son importantes para la organización y qué desea ella de ellos. Al ser un Call Center, existe mucha rotación de personal.

Pregunta 29: Recomendamos a la Jefatura crear un comité para realizar actividades sociales y culturales de forma mensual, con diferentes temas por mes y que no tengan que ver con temas laborales. Este comité lo podemos llamar "anclas" y puede ser conformado por colaboradores, los cuales se destaquen por ser creativos, empáticos y muy responsables. Para que todos los colaboradores puedan participar, se recomienda realizar estas reprogramaciones en los horarios de cada uno de los agentes así como también tener colaboradores de otros departamentos como back up para que puedan cubrir estos espacios.

También recomendamos colocar juegos en los cafetines del edificio para que los colaboradores puedan utilizarlo en su tiempo libre. Estos juegos pueden ser mesas de futbolín, Pin-Pon, juegos de ajedrez, entre otros.

Pregunta 30: La Jefatura tiene la responsabilidad de velar que haya equidad en el Call Center; por tanto nuestra recomendación es programar en los mismos horarios que se envían semanalmente las actividades que se vayan a realizar en el departamento, en el cual vendrá la hora en que cada uno de los colaboradores participará de la actividad creada por el comité de anclas y tomar a colaboradores de otros departamentos como back up para cubrir esos espacios de recreación.

Pregunta 31: Para este tema de reconocimiento y valoración del trabajo, recomendamos a la Jefatura inmediata que sean constantes y equitativos, y que lo realicen de la manera que lo han venido haciendo ya que ha dado resultados positivos.

Pregunta 32: Aquí es importante contar con la presencia del departamento de Recursos Humanos ya que recomendamos que se realice diálogos de desarrollo al personal del Call Center, como mínimo 1 vez por semestre y así conocer sus habilidades y destrezas para que su Jefe inmediato pueda promocionarlos en otros departamentos donde pueda desempeñar correctamente su conocimiento, habilidades y sus destrezas.

5.2.3.2 Indicador 2. Logro de Metas

Pregunta 33: Recomendamos que entre el departamento de Recursos Humanos y la Jefatura del Call Center, puedan realizar un estudio de las metas que actualmente tiene el departamento versus la cantidad de llamadas que se reciben de los clientes y las consultas más comunes que realizan para así poder ajustar la meta conforme al mercado con el que se trabaja y con esto poder beneficiar a los agentes para alcanzar las calificaciones que les solicitan y bajar el estrés que sienten diariamente.

Pregunta 34: Nuestra recomendación directamente a la Jefatura es que sean constantes con la comunicación de los objetivos y su importancia para el departamento así como también mantener el constante interés de que éstos sean comprendidos por los colaboradores, ya que actualmente lo están realizando correctamente.

Pregunta 35: La Jefatura a cargo se encuentra consciente de que los resultados del departamento son mostrados a sus colaboradores, sin embargo se les recomienda que estos resultados y seguimiento se realice de forma mensual como mínimo, ya que el personal le gusta estar lo más actualizado posible, así como también quieren estar enterados de cómo se encuentran sus resultados en comparación a los demás equipos del Call Center.

5.2.3.3 Indicador 3. Capacitación

Pregunta 36, 37 y 38: Se le recomienda a la Jefatura realizar una validación de la capacitación que se brinda a los agentes de nuevo ingreso y así revisar en conjunto con Recursos Humanos el cronograma de los temas impartidos y la metodología que utilizan para realizar modificaciones de ser necesario. En esta validación es importante también validar el tiempo de duración de la capacitación y confirmar si el tiempo no es el suficiente para poder modificarlo ya que no todo el personal tendrá las mismas habilidades y destrezas de aprendizaje.

También es importante tener enterados y actualizados a los colaboradores que ya se encuentran en el Call Center atendiendo; para esto se propone realizar intervalos de capacitación de forma mensual para reforzar los temas con más oportunidad de mejora o bien temas nuevos. Esto será realizado por el departamento de capacitación y la Jefatura será la encargada de dar el seguimiento de que se cumpla.

5.2.4. Variable 4: Propuesta

5.2.4.1 Indicador 1. Remuneración

Pregunta 39 y 40: Se realiza la recomendación a Recursos Humanos de poder valorar la opción de un ajuste salarial después de los 6 meses de que el colaborador ingresa al Call Center, y que dependiendo de su desempeño y productividad se realice este ajuste para que pueda tener una mayor motivación de laborar en la empresa, a parte de los demás beneficios que ésta tiene.

5.2.4.2 Indicador 2. Desarrollo Personal

Pregunta 41 y 42: Para el tema de desarrollo de personal y cierre de brechas, es importante que la Jefatura tome en cuenta cubrir la totalidad de la población y no sólo una cierta parte ya que esto puede generar que los colaboradores se sientan discriminados así como también generaría desmotivación. Nuestra recomendación es, primero realizar una distribución equitativa del personal por cada supervisor donde cada equipo sea conformado con un máximo 15 colaboradores, esto ayudará a que el supervisor a cargo pueda distribuir mejor sus tareas, su tiempo y programar al menos a una persona por mes a un diálogo de desarrollo y crecimiento. Para el tema de cierre de brechas, el supervisor puede realizar monitoreo de llamadas en tiempo real para brindar una realimentación inmediata, así como generar planes de acción para aquellas personas que necesitan un reforzamiento mayor y poder realizar una coordinación con capacitación para cubrir los temas con oportunidad de mejora. La Jefatura y Recursos Humanos serán los responsables de que estos diálogos se cumplan, realizando una auditoría de expedientes del equipo.

5.2.4.3 Indicador 3. Crecimiento Personal

Pregunta 43: Es importante ser transparentes con el personal a cargo para generar confianza en ellos. Para el tema de promociones y concursos, es importante que el jefe o supervisor a cargo sea transparente en la información que evalúan para poder seleccionar el personal que puede concursar o que promocionan. La recomendación que realizamos a la Jefatura es que deben enviar por correo la descripción del puesto vacante y ahí mismo

indicar los puntos o indicadores que se tomarán en cuenta para que participe el colaborador; notas, desempeño, estudios, entre otros aspectos. También es recomendable que el proceso de selección sea transparente, esto quiere decir que se brinde al personal los resultados conforme avanzan las etapas así como si un colaborador no aplica o no pasó una etapa, sea realimentado personalmente en los aspectos por los cuales no fue seleccionado. Para el control de este proceso es necesario contar con la intervención de Recursos Humanos.

Pregunta 44: En el tema de tomar en cuenta a los colaboradores para decisiones importantes y escuchar sus ideas, la organización tiene una muy buena referencia, por tanto nuestra recomendación es que lo sigan realizando de la manera que actualmente lo hacen, que sean constantes y escuchen siempre al personal que tienen a cargo ya que pueden seguir brindando ideas que generen el éxito de la organización.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

1.1. INTRODUCCIÓN

De conformidad con los resultados obtenidos en la presente investigación, relacionados con el clima organizacional del Centro de Atención Telefónica del Banco BCA, se concluye que en efecto algunas de las razones por las cuales el clima organizacional se torna pesado e inconforme por parte de los colaboradores, se debe a lo extensa que es la jornada de trabajo y a sus pocos tiempos de descanso, así como las actividades culturales y sociales que realizan no son suficientes para la distracción de los colaboradores.

En virtud de lo descrito en la presente investigación, se detallará una propuesta de acciones a desarrollar por parte de la organización, que permitan solventar la mayoría de disconformidades expuestas en el estudio realizado. Esto beneficiará a la Jefatura del departamento del Centro de Atención Telefónica del Banco BCA ya que una vez que se tome en cuenta la propuesta y puedan ponerla en práctica, tendrán colaboradores más felices y motivados para cumplir su trabajo, así como puede elevar su productividad, desempeño y un excelente rendimiento, tener una mayor motivación para alcanzar las metas propuestas del negocio y esto a su vez lograr obtener clientes leales y ganancias superiores.

La propuesta a continuación consta de dos partes: un plan de mejora respecto a las actividades recreativas de la organización y distribución de su tiempo, y un plan de mejora en la comunicación entre los distintos departamentos con los que el Centro de Atención Telefónica tiene mayor contacto.

Se pretende que con la participación de los colaboradores puedan reducir el nivel de estrés que tienen en sus labores diarias, así como también tener una mejor comunicación

y relaciones personales con sus demás compañeros y reforzar sus conocimientos, capacidades y habilidades.

En el mismo sentido se obtendrá y presentará una proyección de costos estimados para llevar a cabo la propuesta de las actividades recreativas de la organización, con el fin de facilitar a la Jefatura su fácil revisión y toma de decisión para los planes de acciones expuestos.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta de mejora para las actividades culturales y sociales, así como la propuesta para una comunicación asertiva para los colaboradores del Centro de Atención Telefónica del Banco BCA, se plantean como soluciones básicas a las necesidades detectadas en el presente estudio, por lo que su propósito fundamental es solventar dichas necesidades que provocan disconformidad entre los colaboradores.

Primordialmente se pretende mitigar los niveles de estrés y desmotivación presentes en los colaboradores y que afectan considerablemente su desempeño laboral. Después se crea un presupuesto y planeamiento para brindar otras opciones de recreación a los colaboradores para poder disminuir su estrés laboral y mejorar su productividad y desempeño diario.

Con la siguiente propuesta se pretende que haya una comunicación asertiva entre los distintos departamentos del área así como mejorar las relaciones personales entre los compañeros.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora de las condiciones laborales de los colaboradores del Centro de Atención Telefónica del Banco BCA, con el fin de aumentar la conformidad del clima organizacional para un mejor desempeño, productividad y rendimiento laboral, así como también disminuir los niveles de estrés presentes.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un cuadro resumen de las necesidades detectadas en el presente estudio, identificando a sus responsables y el estado actual en el que se encuentran los trámites necesarios.
- Proponer alternativas de mejora para las diferentes actividades recreativas y culturales, así como para la distracción de los colaboradores en sus tiempos de descanso.
- Optimizar la comunicación asertiva entre los diferentes departamentos con los cuales tiene contacto el Centro de Atención Telefónica.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

- La propuesta de mejora elaborada abarca las necesidades expuestas por los colaboradores del Centro de Atención Telefónica del Banco BCA.
- Ofrecer a los colaboradores innovadoras ideas de distracción para disminuir los niveles de estrés que tienen actualmente.
- Proponer distintas opciones a los colaboradores para que sus tiempos de descanso sean más placenteros y generen satisfacción de estadía en el departamento.
- Buscar mejorar la comunicación entre los distintos departamentos y así obtener procesos más centralizados, así como también ayudará a mejorar la comunicación entre compañeros de las diferentes áreas.

6.4.2. Limitaciones

- Que la Jefatura del Centro de Atención Telefónica no tome en cuenta las recomendaciones ni lleve a cabo la propuesta planteada en el presente estudio.
- La carencia de compañerismo, actitud, cooperación, y confianza entre los colaboradores.
- La anuencia e interés de los oficiales en participar en las actividades recreativas que se proponen.
- El compromiso que adquiera la Jefatura, los colaboradores y los departamentos involucrados en la mejora de las condiciones laborales.

6.5 Debilidades institucionales

De acuerdo a lo mencionado en el apartado de análisis e interpretación de datos, así como en las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, se detectan las siguientes debilidades:

1. Poco tiempo de descanso para el personal con jornadas extensas de trabajo.
2. Falta de coordinación y tiempo para desarrollar las actividades culturales y sociales.
3. Ausencia de un estudio que facilite visualizar las cargas laborales de los trabajadores.
4. Inexistencia de buenas relaciones laborales con los distintos departamentos, en razón de los malos procesos de comunicación.
5. Falta de reuniones entre los distintos departamentos para reconocer mejora de procesos.

En virtud de lo anterior, se estima atacarlas en un corto a mediano plazo con el objetivo de mejorar las condiciones laborales de los colaboradores, procurando que su rendimiento laboral sea el más óptimo.

6.5.1 Plan de acción para la mejora de las debilidades institucionales

Proceso por desarrollar	Responsables	Estado actual	Propuesta y su justificación	Posible período de ejecución
1. Análisis de Jornadas Laborales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamento Work Force Managment ▪ Departamento de Recursos Humanos 	Los colaboradores no cuentan con los suficientes descansos ni la programación correcta según la jornada laboral que tienen en la semana	<p>Realizar un análisis semanal de la Jornada de trabajo que debe cumplir el colaborador</p> <p>Dependiendo de la Jornada de trabajo que tendrá el colaborador en la semana, se deberán programar los tiempos de descanso, así como se deberá tomar en cuenta que la hora en que éstos se programen se adapten a las necesidades del agente</p>	Marzo 2017.
2. Creación de grupo Ancla	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefatura Call Center ▪ Supervisores Call Center 	Debido a disponibilidad de personal y niveles de servicio del Call Center, no se podía contar con un equipo de colaboradores responsables para desarrollar las actividades culturales y sociales del departamento	<p>Crear un equipo de colaboradores encargados de organizar y planear las actividades sociales y culturales</p> <p>Esto en razón de que el equipo ancla se pueda encargar de las actividades sociales y culturales del departamento, la cuales se realizarían de forma mensual y con distintos temas, los cuales se pueden adaptar a las celebraciones nacionales de cada mes</p>	Marzo 2017.
3. Estudio de sobrecargas laborales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefatura Call Center ▪ Departamento de Recursos Humanos 	Si se realiza un estudio de sobrecargas laborales, sin embargo esto no se realiza de una forma constante a pesar de que las funciones del colaborador cambian constantemente	<p>Los departamentos responsables podrían realizar un estudio de sobrecargas laborales cada 6 meses como mínimo</p> <p>Esto permitirá determinar los agravantes en la salud del personal, derivada en aparentes causas laborales que están perjudicando a</p>	Julio 2017.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salud Ocupacional 		nivel físico, mental y social a los trabajadores, así como, su rendimiento y motivación.	
4. Buscar una comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefatura Call Center ▪ Supervisores del Call Center. ▪ Departamento de Recursos Humanos. 	No existe la suficiente comunicación asertiva entre los distintos departamentos y el Call Center, por lo que no se conocen entre los colaboradores afectando así también las relaciones entre compañeros. También existe deficiencia en la comunicación escrita	<p>Realizar actividades sociales, pasantías de colaboradores, entre otras actividades para mejorar las relaciones entre compañeros.</p> <p>Realizar talleres de comunicación escrita</p> <p>Con esto se pretende que haya una mejora en las relaciones y comunicación entre los colaboradores del Call Center y los distintos departamentos involucrados</p>	Abril 2017.
5. Programación de reuniones periódicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefatura del Call Center ▪ Supervisores del Call Center 	En la actualidad las reuniones que se realizan son escasas. La última reunión de la que se encontró evidencia se llevó a cabo a mediados del año anterior. Los funcionarios manifiestan que la relación y comunicación con los demás departamentos es casi inexistente.	<p>Programar reuniones mensuales entre el Coordinador y los supervisores de grupo. Estas sesiones estarán enfocadas primordialmente a la actualización por parte de la jefatura de nuevas disposiciones o procesos de trabajo con el fin de que los supervisores transmitan esta información a todos los oficiales de su equipo.</p> <p>Además, es importante el intercambio de experiencias y casos que permitan tener a los distintos departamentos actualizados de las situaciones que cotidianamente afrontan los colaboradores, supervisores y hasta la jefatura.</p>	Marzo 2017.

6.5.2 Presupuesto aproximado para actividades internas

Presupuesto para mejoras internas					
Proceso por desarrollar	Responsables	Propuesta y su justificación	Precio aproximado (unitario)/ marca	Cantidad	Precio Total
Compra de Futbolines para recreación	Gerencia Canales de Servicio Jefatura Call Center	Ubicar equipos de juego en distintas áreas del edificio donde se encuentra el Call Center para que los colaboradores tengan más opciones de distracción	Ø180.800 /empresa La Casa del Fútbolín	4	Ø723.200
Compra de Mesa de Pin Pon para recreación	Gerencia Canales de Servicio Jefatura Call Center	Ubicar equipos de juego en distintas áreas del edificio donde se encuentra el Call Center para que los colaboradores tengan más opciones de distracción	Ø397.500 /empresa UNO Sportscr.com	2	Ø795.000
Compra Consola de Play Station 4	Gerencia Canales de Servicio Jefatura Call Center	Ubicar equipos de juego en distintas áreas del edificio donde se encuentra el Call Center para que los colaboradores tengan más opciones de distracción	Ø315.000 /empresa Vértigo	2	Ø630.000
Nota: el edificio cuenta con dos cafetines grandes para ubicar las mesas de pin pon, así como también cuenta con un espacio suficientemente grande en la entrada principal de edificio para ubicar los cuatro futbolines. Por este motivo no es necesario readecuar el espacio físico.					

6.6 Debilidades en la comunicación con otros departamentos

Según las debilidades que los colaboradores manifiestan sobre la deficiencia en la comunicación asertiva entre los distintos departamentos involucrados en el Call Center, se debe que tienen poca relación entre los compañeros de esos otros departamentos, así como también desconocimiento de los procesos a los que se dedica cada departamento.

Por tal motivo se busca la socialización entre los colaboradores del Call Center, y los demás departamentos con los que deben tener mayor contacto actualmente.

La propuesta respecto a la mejora en la comunicación, llegará a fortalecer las debilidades detectadas, las cuales son de suma importancia para la mejora de procesos y efectividad de los mismos, así como también ayudará a la satisfacción del cliente.

Una vez analizadas las debilidades de la comunicación con los demás departamentos involucrados en el Centro de Atención Telefónica, se pueden mencionar los siguientes como con mayor valor:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación escrita y oral
- Servicio al cliente

La propuesta de mejora en la comunicación, se basa en realizar pasantías en diferentes departamentos del área, actividades sociales entre el Call Center y los departamentos, así como también talleres de comunicación escrita para los

colaboradores del Call Center. Los talleres que se impartirán para el tema de comunicación escrita, serán de carácter interno brindado por un recurso que nos brindará los compañeros de Recursos Humanos, sin embargo también se desea realizar capacitaciones externas que puedan ayudar a mejorar la comunicación asertiva.

6.6.1.1 Estructura de las capacitaciones internas

Tema de capacitación	Objetivo	Contenido	Dirigido hacia
Comunicación escrita y oral	Promover una correcta comunicación escrita y oral para mejorar así las relaciones entre los colaboradores del Call Center	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción y Ortografía • Gestos y ademanes • ¿Cómo hablar ante el público? • Dicción • Presentaciones efectivas • Presentación personal 	Todos los colaboradores

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2017

Tema de capacitación	Duración	Facilitador
Comunicación escrita y oral	6 horas	Recurso interno
<p>Nota: El curso incluye el material. Se llevarán a cabo actividades prácticas acorde a los temas del curso. La misma no tendrá costo para la empresa, ya que el facilitador que impartirá la capacitación es un recurso brindado por el departamento de Recursos Humanos de la organización.</p>		

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2017

6.6.1.2 Estructura de las capacitaciones internas

Tema de capacitación	Objetivo	Contenido	Dirigido hacia
Elementos de Trabajo en Equipo	Cambiar actitudes de las personas para crear un clima de trabajo más satisfactorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Características de los equipos y su motivación • La importancia del trabajo en equipo • Roles y papeles en el equipo • Diagnóstico del equipo de trabajo • Capacidades que debe desarrollar el líder del equipo • Eficacia, eficiencia y efectividad en el equipo 	Todos los colaboradores

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2017

Tema de capacitación	Duración	Inversión grupal	Inversión individual	Participante adicional
Elementos de Trabajo en Equipo	16 horas	€5.833.310 (70 personas)	€83.333 (cada persona)	€50.000

Nota: El curso incluye el facilitador y el material únicamente. Se llevarán a cabo actividades prácticas acorde a los temas del curso.

Fuente: Arisol Consultores. Febrero 2017

Tema de capacitación	Objetivo	Contenido	Dirigido hacia
Fundamentos de Liderazgo	Mejorar la comunicación y la motivación del personal de la empresa.	<p>El liderazgo y la gestión del Capital Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principio fundamental del liderazgo • Gestión de equipos de alto rendimiento • La inteligencia emocional en la empresa 	Supervisores Call Center

		<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y automotivación <p>Poder, comunicación y creatividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones humanas en la organización • Comunicación organizacional • Persuasión • La creatividad del líder 	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2017

Tema de capacitación	Duración	Inversión grupal	Inversión individual	Participante adicional
Fundamentos de Liderazgo	16 horas	₪416.665 (5 personas)	₪83.333 (cada persona)	₪50.000
Nota: El curso incluye el facilitador y el material únicamente. Se llevarán a cabo actividades prácticas acorde a los temas del curso.				

Fuente: Arisol Consultores. Febrero 2017

Tema de capacitación	Objetivo	Contenido	Dirigido hacia
Servicio y Atención al cliente	Incrementar la productividad y la rentabilidad por lo tanto de la competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno global de la empresa • Conceptos generales • ¿Cómo desarrollar una actitud de servicio al cliente? • Reglas de oro de servicio al cliente 	Todos los colaboradores

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2017

Tema de capacitación	Duración	Inversión grupal	Inversión individual	Participante adicional
Servicio y Atención al cliente	16 horas	€5.833.310 (70 personas)	€83.333 (cada persona)	€50.000
Nota: El curso incluye el facilitador y el material únicamente. Se llevarán a cabo actividades prácticas acorde a los temas del curso.				

Fuente: Arisol Consultores. Febrero 2017

Nota general: Las capacitaciones serán impartidas por instructores de Arisol Consultores. La población es de 70 personas, si bien es cierto, se tomó una muestra de 65; se tomará en cuenta la totalidad de las personas, con el fin de no dejar al descubierto a ningún colaborador.

6.6.2 Distribución de participantes por equipo

<i>Departamento</i>	<i>Cantidad de funcionarios</i>			
	<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>	<i>Grupo 2</i>	<i>Grupo 2</i>
Call Center	17	17	18	18
Supervisores	2	1	1	1
Administrativo	1	1	1	1
Total	20	19	20	20

6.6.3 Presupuesto total de la propuesta

<i>Costo total de la propuesta</i>	
Mejoras internas	₤ 2.148.200
Capacitaciones externas	₤ 12.083.285
Total	₤ 14.231.485

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas de libros consultados

Arias, F. (2012) "El Proyecto de Investigación" 6 Edición. Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3 Ed. Colombia: Pearson.

Bravo J. (2011) "*LIDERAZGO: Lograr que las cosas sucedan y el proceso de convertirse en líder*". Primera Edición, Chile: Editorial Evolución S.A.

Chiavenato, I (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. (9na ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández R. (2014). *Metodología de la Investigación*. 5 Ed. México: MC Graw Hill.

Munch L. (2010) "*Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*". Primera Edición, México: Pearson.

Palomo MT. (2013) "*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*". 8 Ed. España: ESIC Editorial

Tesis Consultadas

Apuy A, L (2008). Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el servicio de emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

Peláez L, O (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Pacheco S, K (2015). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad de Pataz en el año 2015. Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Rodríguez W, L (2013). Estudio diagnóstico de clima organizacional en una dependencia pública. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

Referencias de Internet

Méndez, Andrea. (2016) Liderazgo Organizacional. [Actualizado 14 jun 2016; citado 14 jun 2016] Disponible en: <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-organizacionals>

Navarro, M. I. (2016). Análisis acerca del grado de satisfacción laboral del estudiantado graduado entre los años 2010 al 2015 de la Maestría en Psicopedagogía de la Universidad Estatal a Distancia, a partir del modelo de dos factores de Herzberg.

<http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1458>

Rocafuerte H, Toalombo W, Toalombo R y Burgos M. (2016): “El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2016).

Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/calidad/2016/03/calidad.html>

Ruiz, J. J. E., Beltrán, J. M., & Hernández, M. T. (2016, Abril).

EL OUTSOURCING Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS. In *Memorias del Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad* (Vol. 9, No. 3, pp. 799-815).

Disponible en: <http://www.riico.net/index.php/riico/article/view/44>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario



Instrumento para analizar el clima organizacional que presenta el centro de atención telefónica del Banco BCA de Costa Rica, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados colaboradores del Banco BCA:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas de marque con X, así como también una serie de afirmaciones las cuales deberá evaluar en una escala del 1 al 5, las mismas hacen referencia al tema mencionado en el párrafo anterior.

Agradezco su ayuda con la elaboración de este instrumento.

I. DATOS GENERALES

1. Género:
 - Masculino Femenino
2. Edad:
 - 18 a 23 31 a 36
 - 24 a 30 37 a 41
3. Años de laborar en la organización:
 - Menos de 1 año 6 a 10 años 16 o más años
 - 1 a 5 años 11 a 15 años
4. Estudios concluidos:
 - Secundaria U. Bachiller U. Licenciatura
 - Maestría

II. VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

INDICADOR 1. Liderazgo

5. ¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?
 - Sí No

Explique cómo: _____

6. ¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo?

Sí No

Explique por qué: _____

7. ¿Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo?

Sí No

Explique por qué: _____

INDICADOR 2. Comunicación

8. ¿Se informa periódicamente al colaborador sobre el avance de metas y logros de objetivos?

Sí No

¿Cómo lo informa? _____

9. ¿Existe comunicación clara entre los distintos departamentos?

Sí No

Explique por qué:

10. ¿Conozco y tenemos contacto con el Gerente del área?

Sí No

Explique por qué:

INDICADOR 3. Seguimiento de metas

11. ¿En nuestro departamento se conocen bien las metas y objetivos?

() Sí

() No

Explique por qué:

12. ¿Mi supervisor me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo correctamente?

() Sí

() No

¿Cómo lo hace?:

13. ¿Se realizan realimentaciones correctas al personal cuando es necesario?

() Sí

() No

¿En qué casos?:

III. VARIABLE 2: AMBIENTE LABORAL

		AFIRMACIONES	SÍ	NO
			1	2
AMBIENTE LABORAL	INDICADOR 1. RELACIONES INTERPERSONALES	14. Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas		
		15. Siento la confianza con mi supervisor para pedirle consejos en asuntos personales		
	INDICADOR 2. CONDICIONES LABORALES	16. El espacio físico es el adecuado para desempeñar bien mi trabajo		
		17. Constantemente siento mucha presión por los resultados de mi trabajo		
		18. El edificio donde laboro está en buenas condiciones físicas		

INDICADOR 3. JORNADA LABORAL	19. Tengo claro la cantidad de horas laborales que debo cumplir en la semana		
	20. Cuento con el tiempo suficiente de descanso según mi horario laboral		
	21. Realizamos descansos activos constantemente		

IV. VARIABLE 3: COMPORTAMIENTO

INDICADOR 1. Motivación

22. ¿Nos toman en cuenta para concursos o promociones en el departamento?

() Sí

() No

Explique por qué:

23. ¿Mi supervisor o jefe inmediato constantemente me felicita por los resultados positivos o ideas que tenemos?

() Sí

() No

Explique por qué:

24. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos tiene consecuencias positivas

() Sí

() No

Explique por qué: _____

25. ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro del Departamento?

() Sí

() No

Por-qué:

Necesidades fisiológicas

26. ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?

- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena

27. ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?

- Sí
- No

Necesidades de seguridad

28. ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?

- Sí
- No

Por qué: _____

Necesidades de pertenencia

29. ¿En la organización se realizan diferentes actividades sociales, culturales?

- Sí
- No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta No. 31

30. ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la empresa?

- Sí
- No

Por qué: _____

Necesidades de estima

31. ¿Considera que su superior directo reconoce y valora su trabajo?

- Sí
- No

Por qué: _____

Necesidades de autorrealización

32. ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?

() Sí

() No

Si su respuesta es negativa indique por qué:

INDICADOR 2. Logro de Metas

33. Es sencillo alcanzar las metas del departamento

() Sí

() No

Explique por qué: _____

34. Es bastante fácil comprender lo que representan los objetivos del departamento para cada colaborador

() Sí

() No

Explique por qué: _____

35. nos reunimos en equipo o de forma individual para dar seguimiento a los objetivos del departamento

() Sí ¿Con qué frecuencia? _____

() No

INDICADOR 3. Capacitación

36. Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo

() Sí

() No

37. ¿Recibo capacitaciones o repasos en temas para mejora en el conocimiento?

() Sí ¿Cada Cuánto? _____ () No

38. ¿El tiempo de capacitación es suficiente cuando ingresa el nuevo personal?

() Sí

() No

V. PROPUESTA

INDICADOR 1. REMUNERACIÓN

39. ¿La retribución salarial que recibo por mi trabajo diario es justa?

Explique:

40. Aparte de mi salario, ¿recibo algún otro tipo de remuneración en efectivo?

Explique:

INDICADOR 2. DESARROLLO PERSONAL

41. ¿Se nos anima a desarrollar nuestro propio potencial? ¿De qué forma se realiza?

Explique:

42. ¿Mi jefe inmediato nos ayuda a cerrar brechas de conocimiento, habilidades y destrezas?

Explique:

INDICADOR 3. CRECIMIENTO PROFESIONAL

43. ¿Constantemente nos toman en cuenta cuando hay promociones laborales en el mismo departamento o en otras áreas?

Explique:

44. ¿Somos tomados en cuenta en decisiones importantes, así como nuestras ideas, iniciativas y propuestas son valoradas?

Explique:

¡Gracias por su Colaboración!